

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

FLAVIO PIVA

O FENÔMENO LIDERANÇA
ESTUDO DE CASO NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL DE FLORIANÓPOLIS

Florianópolis
2007

FLAVIO PIVA

O FENÔMENO LIDERANÇA
ESTUDO DE CASO NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL DE FLORIANÓPOLIS

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Recursos Humanos.

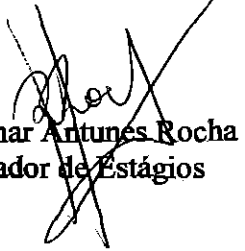
Professor Orientador: Marcos Baptista Lopez Dalmau

Florianópolis
2007

FLAVIO PIVA

O FENÔMENO LIDERANÇA
ESTUDO DE CASO NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL DE FLORIANÓPOLIS

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 19 de novembro de 2007.

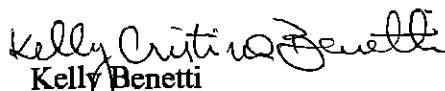


Prof. Rudimar Antunes Rocha
Coordenador de Estágios

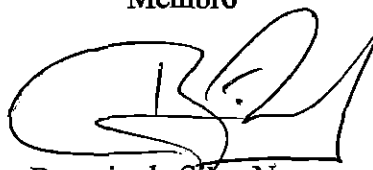
Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Marcos Baptista Lopez Dalmau
Orientador(a)



Kelly Benetti
Membro



Rogerio da Silva Nunes
Membro

Dedico este trabalho a minha esposa Lita e a meus pais Antonio e Mirian Piva, fontes de incentivo incondicionais.

Agradeço a todos que colaboraram para a realização deste trabalho, em especial a professor Marcos Baptista Lopez Dalmau, pela orientação prestada no desenvolvimento deste, a professora Kelly Cristina Benetti pelo apoio e aos gerentes e funcionários da Caixa Econômica Federal agência Hercílio Luz, por ter concedido autorização para realização do trabalho e pela paciência e compreensão durante as visitas.

“Viste como ergueram aquele edifício de grandeza imponente?
Um tijolo, e outro. Milhares. Mas um a um.
E sacos de cimento, um a um.
E blocos de pedra, que pouco representam na mole do conjunto.
E pedaços de ferro.
E operários que trabalham, dia a dia, as mesmas horas. . .
Viste como levantaram aquele edifício de grandeza imponente?
... À força de pequenas coisas!”

Josemaría Escrivá

RESUMO

PIVA, Flavio. **O Fenômeno Liderança**: Estudo de caso na Caixa Econômica Federal de Florianópolis. 2007. Número de folhas (128 f.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

O presente trabalho tem como objetivo o desenvolvimento de um diagnóstico organizacional, centrando-se nas características da liderança organizacional, face ao contexto de mudanças constantes do mercado de trabalho. Busca-se, junto à literatura especializada, as contribuições de autores de renome, referentes ao tema. Em campo, adota uma metodologia quanti-qualitativa, através da técnica de estudo de caso, junto aos funcionários da Caixa Econômica federal, mais especificamente na Agência Hercílio Luz em Florianópolis, por meio de questionário aplicado aos não gerentes, e por meio de entrevistas aos funcionários de gerência. Relata e interpreta os dados obtidos, a fim de levantar indicadores de liderança e motivação listadas pela teoria e reconhecidas pela população pesquisada e suas percepções quanto aos líderes, bem como, correlaciona estes resultados com as observações retiradas das entrevistas. O estilo de liderança reconhecido após a análise evidenciou-se como voltado para a tarefa, porém participativo, sendo o processo de supervisão direto com pouca interferência e o trabalho em grupo sendo incentivado. Os respondentes reconhecem em seus líderes características como: visão, comprometimento e convicção, integridade, sinceridade, articulação, conhecimento, ser realista, buscar o aprendizado contínuo, acreditar nas pessoas e ser justo; características estas também entendidas como indispensáveis pelos líderes. Reconhecem, tanto líderes como liderados, que os gerentes estão preparados, são experientes, possuem conhecimentos valiosos e têm o caráter necessário para o cargo servindo como referência. O aspecto motivacional trouxe destaque aos fatores de segurança e fisiológicos, cabendo ação corretiva no sentido de alterar o modelo de liderança para os aspectos de relacionamento, auto-realização e auto-estima. Também observou-se falha no processo de motivação ao tornar o trabalho desafiador e na falta de reconhecimento.

Palavras-chave: Liderança. Motivação.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| <u>Figura 01: Dois estilos de liderança.</u> | 29 |
| <u>Figura 02: Grade gerencial de Blake e Mouton</u> | 30 |
| <u>Figura 03: Régua do estilo de liderança, segundo Tannenbaum e Schmidt.</u> | 34 |
| <u>Figura 04: Modelo de liderança situacional de Hersey-Blanchard.</u> | 36 |
| <u>Figura 05: A união dos estilos de liderança com a situação.</u> | 38 |
| <u>Figura 06: O Modelo do Caminho-Objetivo.</u> | 40 |
| <u>Figura 07: A dinâmica da Transformação.</u> | 50 |
| <u>Figura 08: Um modelo de Teoria de Conteúdo da motivação</u> | 60 |
| <u>Figura 09: Pirâmide de Maslow</u> | 62 |
| <u>Figura 10: Comparação das necessidades humanas nas teorias de conteúdo</u> | 66 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| <u>Gráfico 01: Sexo</u> | 82 |
| <u>Gráfico 02: Idade</u> | 83 |
| <u>Gráfico 03: Escolaridade</u> | 83 |
| <u>Gráfico 04: Anos na Caixa</u> | 84 |
| <u>Gráfico 05: Perguntas de 1 a 3 da questão 1</u> | 85 |
| <u>Gráfico 06: Perguntas de 4 a 6 da questão 1</u> | 87 |
| <u>Gráfico 07: Perguntas de 4 a 6 da questão 1</u> | 88 |
| <u>Gráfico 08: Pergunta 1 da questão 2</u> | 89 |
| <u>Gráfico 09: Pergunta 2 da questão 2</u> | 90 |
| <u>Gráfico 10: Pergunta 3 da questão 2</u> | 91 |
| <u>Gráfico 11: Pergunta 4 da questão 2</u> | 92 |
| <u>Gráfico 12: Pergunta 5 da questão 2</u> | 93 |
| <u>Gráfico 13: Pergunta 6 da questão 2</u> | 94 |
| <u>Gráfico 14: Pergunta 7 da questão 2</u> | 95 |
| <u>Gráfico 15: Pergunta 8 da questão 2</u> | 96 |
| <u>Gráfico 16: Pergunta 9 da questão 2</u> | 97 |
| <u>Gráfico 18: Dispersão da questão 3</u> | 99 |
| <u>Gráfico 19: Representação das respostas a questão 4</u> | 102 |
| <u>Gráfico 20: Ocorrências acumuladas na questão 5</u> | 103 |
| <u>Gráfico 21: Porcentagem relativa questão 7</u> | 105 |
| <u>Gráfico 22: Pergunta 1 da questão 8</u> | 107 |
| <u>Gráfico 23: Pergunta 2 da questão 8</u> | 108 |
| <u>Gráfico 24: Pergunta 3 da questão 8</u> | 109 |
| <u>Gráfico 25: Pergunta 4 da questão 8</u> | 110 |
| <u>Gráfico 26: Pergunta 5 da questão 8</u> | 111 |
| <u>Gráfico 27: Pergunta 6 da questão 8</u> | 112 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|-----|
| <u>Tabela 01: Sexo</u> | 82 |
| <u>Tabela 02: Idade</u> | 83 |
| <u>Tabela 03: Escolaridade</u> | 83 |
| <u>Tabela 04: Anos na caixa</u> | 84 |
| <u>Tabela 05: Total de respostas por opção da questão 01 do questionário</u> | 85 |
| <u>Tabela 06: Pergunta 1 da questão 2</u> | 89 |
| <u>Tabela 07: Pergunta 2 da questão 2</u> | 90 |
| <u>Tabela 08: Pergunta 3 da questão 2</u> | 91 |
| <u>Tabela 09: Pergunta 4 da questão 2</u> | 92 |
| <u>Tabela 10: Pergunta 5 da questão 2</u> | 93 |
| <u>Tabela 11: Pergunta 6 da questão 2</u> | 94 |
| <u>Tabela 12: Pergunta 7 da questão 2</u> | 95 |
| <u>Tabela 13: Pergunta 8 da questão 2</u> | 96 |
| <u>Tabela 14: Pergunta 9 da questão 2</u> | 97 |
| <u>Tabela 16: Questão 3, como o gerente toma decisões</u> | 99 |
| <u>Tabela 17: Perguntas de 1 a 26 da questão 4</u> | 101 |
| <u>Tabela 18: Respostas da questão 6</u> | 104 |
| <u>Tabela 19: Motivos de motivação</u> | 105 |
| <u>Tabela 20: Resultados da questão 7</u> | 106 |
| <u>Tabela 21: Pergunta 1 da questão 8</u> | 107 |
| <u>Tabela 22: Pergunta 2 da questão 8</u> | 108 |
| <u>Tabela 23: Pergunta 3 da questão 8</u> | 109 |
| <u>Tabela 24: Pergunta 4 da questão 8</u> | 110 |
| <u>Tabela 25: Pergunta 5 da questão 8</u> | 111 |
| <u>Tabela 26: Pergunta 6 da questão 8</u> | 112 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----|
| <u>1 INTRODUÇÃO</u> | 12 |
| <u>1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema</u> | 13 |
| <u>1.2 Objetivos</u> | 15 |
| <u>1.2.1 Objetivo geral</u> | 15 |
| <u>1.2.2 Objetivos específicos</u> | 15 |
| <u>1.3 Justificativa</u> | 15 |
| <u>1.4 Estrutura do trabalho</u> | 17 |
| <u>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</u> | 19 |
| <u>2.1 Liderança</u> | 19 |
| <u>2.1.1 Liderança e poder</u> | 22 |
| <u>2.2 Teorias da liderança</u> | 24 |
| <u>2.2.1 Abordagem por traços</u> | 24 |
| <u>2.2.2 Abordagem Comportamental</u> | 26 |
| <u>2.2.2.1 Estilos de liderança</u> | 27 |
| <u>2.2.3 Abordagem contingencial</u> | 31 |
| <u>2.2.3.1 Liderança situacional de Hersey e Blanchard</u> | 34 |
| <u>2.2.3.2 Estilo de liderança e situação de trabalho: modelo de Fiedler</u> | 37 |
| <u>2.2.3.3 Caminho-objetivo de House</u> | 39 |
| <u>2.3 Liderança hoje</u> | 41 |
| <u>2.3.1 Liderança Carismática</u> | 42 |
| <u>2.3.2 Liderança Visionária</u> | 45 |
| <u>2.3.3 Liderança Transformacional</u> | 46 |
| <u>2.3.4 Liderança Baseada em Princípios</u> | 50 |
| <u>2.3.5 Auto-desenvolvimento e Autoconhecimento</u> | 52 |
| <u>2.4 Características dos Líderes</u> | 53 |
| <u>2.5 Diferenças entre Líderes e Gerentes</u> | 56 |
| <u>2.6 Motivação e Teorias Motivacionais</u> | 57 |
| <u>2.6.1 Teorias de Conteúdo</u> | 60 |
| <u>2.6.1.1 Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow</u> | 61 |
| <u>2.6.1.2 Teoria ERG de Alfender</u> | 63 |
| <u>2.6.1.3 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg</u> | 64 |
| <u>2.6.1.4 Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland</u> | 65 |
| <u>2.6.1.5 Conclusões e Críticas às Teorias de Conteúdo</u> | 66 |
| <u>2.6.2 Teorias de Processo</u> | 67 |
| <u>2.6.2.1 Teoria do Estabelecimento de Metas</u> | 67 |
| <u>2.6.2.2 Teoria da Expectativa</u> | 68 |
| <u>2.7 Relação entre Liderança e Motivação</u> | 69 |
| <u>3 METODOLOGIA DO TRABALHO</u> | 71 |
| <u>3.1 Tipo de Estudo</u> | 71 |
| <u>3.2 Universo Investigado</u> | 73 |
| <u>3.3 Coleta e Processamento de Dados</u> | 73 |
| <u>3.4 Limitação do Estudo</u> | 75 |
| <u>4 ESTUDO DE CASO</u> | 77 |
| <u>4.1 Caracterização da Caixa Econômica Federal</u> | 77 |
| <u>4.2 A Liderança na Caixa Econômica Federal</u> | 80 |
| <u>4.3 Análise da pesquisa de estilos de liderança</u> | 81 |
| <u>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS</u> | 113 |
| <u>5.1 Considerações Finais</u> | 113 |
| <u>5.2 Recomendações para trabalhos futuros</u> | 117 |

| | |
|--------------------------|-----|
| <u>REFERÊNCIAS</u> | 119 |
| <u>APÊNDICE A</u> | 121 |
| <u>APÊNDICE B</u> | 122 |
| <u>APÊNDICE C</u> | 125 |
| <u>APÊNDICE D</u> | 126 |
| <u>APÊNDICE E</u> | 127 |
| <u>ANEXO A</u> | 128 |

1 INTRODUÇÃO

Motivo de freqüentes estudos, a liderança, quando da abordagem baseada em traços, inicia seu estudo sistematizado, que preconizava que o líder já nascia feito, tentando encontrar as características associadas ao sucesso na arte de convencer pessoas a agirem conforme suas idéias.

No pós-guerra, pela abordagem comportamental, tentou-se definir o líder eficaz, a partir de seus atos, relacionando-os as tarefas de um líder e sua capacidade de manutenção de um grupo, criando o conceito de liderança voltada a tarefa ou voltada ao grupo. Na década de 60, surge a abordagem contingencial, ressaltando a importância do ambiente organizacional e as características dos seguidores, pressupondo um ambiente favorável a capacitação em níveis satisfatórios destes líderes (GRUBER, 2001).

Cada vez peça mais importante para as organizações, a figura do líder, especialmente em um período de mudanças sociais, enfatizadas pela globalização e de um período de estabilidade econômica nacional, passa a ter cunho proeminente, respondendo pela eficácia da resposta da organização a estas e outras alterações de cenários.

Também se altera a visão de empregado, quanto a este novo ambiente, sendo melhor remunerado por seu esforço, habilidades e conhecimento; visto por seus líderes não mais como mão-de-obra a ser remunerada, mas indivíduos capazes de, ao mesmo tempo que encontram satisfação e auto-realização em sua tarefa, participar ativamente de processos onde proponha soluções a problemas, gerando vantagem a todos os envolvidos neste processo.

No setor bancário, estes aspectos também são presentes, e em grandes organizações como a Caixa Econômica Federal, igualmente ocorrem alterações significativas quanto às práticas de liderança; entrementes ao caráter de instituição pública, os desdobramentos do tema liderança não se faz ausente, muito ao contrário, toma forma atual e deveras importante.

1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema.

A época presente se apresenta como um período de rupturas e mudanças, organizações deparam-se com mercados globalizados, tecnologia da informação, concorrência, fusões e aquisições. Neste aspecto incerto convivem também as organizações bancárias e tampouco aquelas de caráter público atêm-se as incertezas desta época.

Ao fazer a análise de cenários, com vistas a escolha de estratégias, os autores Kluyver e Pearce II (2007), definem incerteza como provenientes de um evento arriscado, onde não se pode prever com segurança os resultados, porém se possui informações suficientes para avaliar probabilidades, avaliando o grau com que esta incerteza esta associada a eventos relevantes.

Cavalcanti (2006), ressalta que este novo milênio trás para as empresas uma reflexão quanto ao papel que representam, alinhando-se e integrando-se ao meio ambiente, e a sociedade. Também para as pessoas cabe a identificação não só quanto a satisfação em seu trabalho, mas também contribuindo para um bem maior.

Ao alterar-se a realidade vivida pelas pessoas e organizações, também o processo de liderar sofre influências e se altera, ou deveria alterar-se, na medida em que novas motivações passam a fazer parte do nosso cotidiano.

O norte verdadeiro que cita Covey (1994), quando trata do paradoxo causado por sua teoria da liderança baseada em princípios, deve guiar, segundo o autor, a vida e o trabalho deste novo líder, tendo como alicerce valores morais e éticos desenvolvidos. Entretanto este líder do futuro, para Drucker (1996), precisa reconhecer o papel do seguidor, pois não há líderes sem eles, deve mostrar como fazer as coisas certas, devem servir de exemplo e assumir responsabilidades.

Schermerhorn (1999, p. 224) entende que “grandes líderes conseguem que coisas extraordinárias sejam feitas nas organizações, inspirando e motivando os outros na direção de um propósito comum.”

Assim o líder possui um papel importante, porém não simples: guiar as organizações, neste cenário de incertezas, de forma a garantir um futuro possível para pessoas e organizações; buscando nas pessoas seu melhor desempenho, motivando-as de forma a buscar o resultado medindo conseqüências.

Para Gruber (2001) a estabilização da economia trouxe para os bancos a perda das receitas provenientes do ganho inflacionário. Ocorre então a entrada de bancos provenientes do exterior, ao mercado já acirrado internamente, devido à moeda estável ser atrativa a estes concorrentes. Ocorreu então a reestruturação deste setor, segundo novas regras de sobrevivência e competição, onde muitos bancos brasileiros aceleraram os processos de modernização, ajustando estruturas, reduzindo custos, introduzindo novas tecnologias, oferecendo novos e sofisticados produtos e serviços, visando satisfazer plenamente as necessidades de seus clientes e fazer frente à concorrência.

Com a alteração da característica do trabalho bancário, outrora burocrático, agora apresentando-se dinâmico e concorrido, os líderes destas instituições precisam prover-se de requisitos capazes de sustentar estas alterações de forma eficiente. Mas como deve ser este líder? A partir desta questão buscou-se investigar o problema de pesquisa, representado pela seguinte pergunta:

Qual o modelo de liderança predominantemente encontrado e quais as contribuições deste modelo para a motivação dos funcionários da agência Hercílio Luz da Caixa Econômica Federal de Florianópolis?

Objetivando responder a esta questão central, estabeleceram-se os propósitos deste trabalho, dividido em objetivo geral e objetivos específicos.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Identificar o modelo de liderança predominantemente encontrado e quais as contribuições deste modelo para a motivação dos funcionários da agência Hercílio Luz da Caixa Econômica Federal de Florianópolis.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Levantar indicadores de estilos de liderança e motivação;
- b) identificar o estilo de liderança existente na agência estudada pela percepção dos liderados;
- c) identificar o estilo de liderança existente na agência estudada pela percepção dos líderes;
- d) comparar as visões de líderes e liderados; e
- e) verificar o nível de motivação gerado pelo modelo liderança observado derivado da comparação;

1.3 Justificativa

Para Mattar (2005), não importa o tipo de pesquisa ou tema escolhido, o pesquisador deve atender certos critérios para que se justifique a pesquisa. Castro (apud MATTAR, 2005, p. 61), apresenta os três critérios: importância, originalidade e viabilidade.

Mesmo sendo tema recorrente de estudos acadêmicos, é incontestável sua importância, também sua atratividade e relevância como tema. Segundo Gayotto (apud BITTENCOURT, p. 115) “Os dias passam sem ela, é verdade, mas a evolução da empresa depende

exclusivamente do topo da pirâmide. Do resultado de curto prazo, a base se encarrega, mas é o topo que assume o risco pelo caminho rumo ao desconhecido”.

Pensar a visão ampla e estratégica, compreender e dirigir necessidades de mudança, estabelecer um ambiente de trabalho que favoreça a flexibilidade e inovação, são cada vez mais papéis que precisa incorporar o líder moderno.

Por esta razão este trabalho pretende levantar e identificar as visões de liderança e motivação, praticadas na agência Hercílio Luz da Caixa Econômica Federal na cidade de Florianópolis, segundo a percepção de um grupo de funcionários pesquisados nesta unidade, bem como a visão dos seus gestores quanto ao tema, sendo seu conhecimento aspecto importante para a organização.

A realização deste também traz importância ao aluno, ao desenvolver suas capacidades e ampliar conhecimentos; conforme Gonçalves e Meireles (2004, p. 46) “O trabalho final, por sua natureza, deve mostrar que o aluno adquiriu capacidade de desenvolver trabalhos de natureza aplicada ou científica e/ou de natureza intervencionista em seu objeto de estudo”.

Não obstante ao caráter burocrático que desenvolve a atividade bancária e o trabalho em equipes ou grupos de trabalho serem temas atuais e relevantes, ainda assim a liderança deve estar presente, atuante, informada, flexível e um sem tanto de outros adjetivos que recaem sobre esta figura. Para isto muitos estão preparados, e lhes serve bem esta atribuição. Outros, entretanto, podem não estar hábeis a esta carga; e as mudanças podem parecer barreiras intransponíveis, que lhes atrapalham a vida.

Para Lobão (apud BITTENCOURT, p. 112) “O jogo está mudando muito rápido e o conhecimento das novas regras exige habilidades dos executivos e empresários”. Isto implica em investir no desenvolvimento das habilidades destes profissionais.

A liderança, como conceito, pode ser aplicada em diversos universos de relações humanas, estando sujeita a diversos fatores diferentes e a sua abordagem torna-se peculiar a cada um destes sistemas; limitando este trabalho ao foco de uma instituição bancária, esta pode não servir de modelo oportuno a outras organizações ou sistemas de gerência, quer formais ou informais, justamente por suas peculiaridades.

Quanto à originalidade, Gonçalves e Meireles (2004), ao discorrerem sobre o assunto monografia, informam que este pode ou não ser um trabalho original, onde se deve apontar uma metodologia adequada e um referencial teórico abrangente, servindo assim de “laboratório” para o aprendizado do aluno e não com o foco em desenvolver a ciência, pois este não é seu objetivo.

Mattar (2005, p. 62) por sua vez, exemplifica que por um assunto já ter sido pesquisado, sua originalidade pode não ter se perdido: “... uma pesquisa cujo tema tenha sido exaustivamente explorado em outras localidades pode ser um tema original para ser investigado num país onde nada se sabe a este respeito.” Neste sentido, a originalidade se justifica, pois não se conhecem os aspectos da liderança e motivação na agência pesquisada, sendo que o tema, nunca foi motivo de pesquisa nesta unidade.

O critério de viabilidade, ainda segundo Mattar, é visto como um conjunto de aspectos a serem levados em consideração. Quanto a este trabalho em específico; o prazo permite que o mesmo seja implementado; os recursos financeiros são de pequena monta; as informações e os dados estão disponíveis, tendo em vista o autor trabalhar na organização estudada.

1.4 Estrutura do trabalho

No capítulo 1, se faz a introdução, apresenta-se o tema, o problema de pesquisa, objetivos geral e específicos, a justificativa do estudo e esta estrutura do trabalho.

No capítulo 2, após apresentar uma pesquisa teórica, onde se alicerça este trabalho, apresentando conceitos, teorias e estilos de liderança e motivação, sob a visão de diversos autores.

No capítulo 3, passa-se a metodologia aplicada no estudo, procedimentos metodológicos, tipologia do estudo, universo e amostra dos dados, bem como sua coleta. Também são apresentadas as limitações do estudo.

Adiante, no capítulo 4, se apresentam os resultados da pesquisa, contextualizando-os com a organização e com a agência estudada, abordando as características, estilos e habilidades de liderança e motivação apontadas; visando identificar o modelo presente, efetuando a comparação objetivada entre as visões de líderes e liderados com base nas informações elencadas da parte teórica.

No capítulo 5, são apresentadas as considerações finais e recomendações sobre outros trabalhos que possam vir a versar sobre o tema.

Finalmente estão as referências bibliográficas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nos últimos anos empresas buscaram por pessoas que pudessem dar uma direção clara, que as conduzissem a excelência, buscavam líderes visionários que através de sua personalidade e espírito empreendedor pudessem mudar a vida organizacional fazendo com que pessoas e organizações atingissem alto desempenho. Mediante isto, o que é liderança?

2.1 Liderança

Para Schermerhorn, “liderança é o processo de inspirar os outros a trabalhar duro para realizar as tarefas importantes” (SCHERMERHORN, 1999. p. 224).

Já para Montana e Charnov, “liderança é o processo pelo qual um indivíduo influencia outros a realizar os objetivos desejados” (MONTANA E CHARNOV, 1999. p. 220).

Também Tannenbaum, Wescheler e Massarik, segundo Yukl (apud CAVALCANTI, 2006, P. 38), entendem que, “Liderança é influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos”.

Se para o primeiro autor o termo utilizado é inspirar, os dois seguintes utilizam influência, para designar, de maneira parecida, como o líder dirige seus liderados à realizar um ou mais objetivos; sendo segundo Bergamini (apud CAVALCANTI, 2006, p. 38) as definições mais correntemente utilizadas têm em comum a liderança como um fenômeno grupal envolvendo duas ou mais pessoas, e como um processo de influência exercida de forma intencional pelo líder sobre seus seguidores.

Outro conceito interessante é o de Stoner e Freeman, para os autores “liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo” (STONER E FREEMAN, 1985. p. 344).

Semelhantemente Maximiano (2004, p. 289) define a liderança como o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização de seus próprios objetivos.

Nesse sentido, conforme explicitado por Stoner e Freeman (1985), a liderança envolve outras pessoas, ou seja, ninguém é líder por si só. As pessoas devem aceitá-lo como tal, elas ajudam a definir o status do líder, e envolve uma distribuição desigual de poder entre líderes e liderados.

A liderança traz à lembrança grandes nomes da história da sociedade humana, ligados a grandes sucessos ou tragédias, tais como Ghandhi, Hitler, Napoleão e tantos outros; pessoas que em suas épocas marcaram seu tempo e tiveram, por bem ou mal, seus nomes registrados. Contemporaneamente, a globalização e a difusão da informação, tanto pela internet quanto por todos os demais meios de comunicação, levando a novos paradigmas. Empresas e organizações não escapam desta realidade e sua sustentabilidade depende invariavelmente de seus líderes.

Cavalcanti (2006) interpõe outro paradigma, o dilema por que passam as organizações atuais, dizendo “[...]agora que sabemos as respostas, mudaram as perguntas[...]”. Assumir responsabilidade pelo meio ambiental e social, a satisfação de necessidades não-materiais dos seres humanos por meio do trabalho, assumindo a função transformadora na sociedade e no ambiente de trabalho, impõe aspectos novos, além do atingimento de metas, que trazem ao líder novos papéis e comportamentos.

Fusões e aquisições, parcerias e concorrências entre gigantes multinacionais afetam todos os segmentos de quaisquer sociedades modernas e crises atuais como a vivida pelo setor imobiliário da America do Norte acarretam, devido aos direcionamentos erigidos por seus mentores, causam reflexos em bolsas de valores de todo o mundo.

Questões que levanta Cavalcanti(2006) como: De que forma enfrentar as dificuldades do presente e preparar as empresas para o futuro? Como conseguir que todos na organização estejam no mesmo barco, remando na mesma direção? Além disto como conseguir que todos estejam envolvidos, motivados e comprometidos com os resultados organizacionais? Qual o papel do líder neste contexto atual? Para Mota (apud CAVALCANTI 2006, p.16), não há respostas simples para estas perguntas, entretanto diz que gerenciar uma empresa é gerenciar a mudança, enfrentar a velocidade e complexidade destas, confrontar-se com ambigüidades, antecipar-se às expectativas do mercado, garantindo um sentido de direção sem perder a calma diante da perda de significado do que se ajudou a construir.

Estes aspectos ressaltam a importância da liderança como fator preponderante na administração atual, tema tão antigo e atual, que influencia e motiva pessoas, força motriz que desencadeia mudanças, em seus mais diversos universos e níveis, e que traz uma atratividade inerente a conhecer o motivo destas pessoas possuírem habilidades e características capazes de tais feitos.

Assim, em momentos de transição e incerteza, o líder precisa mostrar o caminho em meio ao caos, dar luz a novas possibilidades e induzir pessoas a acreditar na sua visão de futuro. Mais do que nunca, suas habilidades, conhecimentos e atitudes devem ser aceitos e reconhecidos pelos membros de sua equipe como capazes de dar a direção e o significado do trabalho, além de serem capazes de provocar a caminhada sinérgica de seus componentes, por meio da criação, do fortalecimento e manutenção da rede de relações e de apoio à troca e ao compartilhamento. (CAVALCANTI, 2006, p. 34).

Este capítulo definiu anteriormente o conceito Liderança e se fez a seguir uma correspondência com o poder; realizando adiante uma contextualização histórica, baseada em diversos autores, localizando o tema de maneira cronológica, conforme suas diversas abordagens.

2.1.1 Liderança e poder

O poder está intimamente ligado à liderança, sem poder a liderança se torna ineficaz. De acordo com Schermerhorn (1999), o poder é essencial para o sucesso do executivo, dessa maneira é interessante para o administrador conhecer as fontes e os usos do poder para garantir que o processo de liderança seja eficaz.

Nesse sentido Montana e Charnov (1999) definem como sendo seis os tipos de poder existentes em uma organização: poder de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder de especialidade, poder de referência e poder de informação.

- a) Poder de recompensa: o poder de recompensa é inerente a estrutura organizacional. O líder influencia através de sua capacidade de poder oferecer alguma coisa de valor ao subordinado pelo trabalho realizado;
- b) Poder coercitivo: o poder coercitivo está relacionado ao poder de punição do líder, se o subordinado não realizar determinado trabalho ele poderá ser punido;
- c) Poder legítimo: ele está relacionado a posição, ao cargo que a pessoa ocupa. Através dessa posição a pessoa tem autoridade para exercer controle sobre os subordinados;
- d) Poder de especialidade: está ligado ao conhecimento que uma pessoa possui, sua experiência e suas habilidades;
- e) Poder referência: o poder de referência está relacionado ao caráter. É a força que um indivíduo tem de influenciar outras pessoas através de suas características pessoais. Ele é derivado do carisma ou da atração interpessoal de um indivíduo; e
- f) Poder de informação: o poder de informação deriva da posse de informação relevante em um momento crítico.

Schermerhorn (1999) segue a mesma linha de raciocínio quanto às fontes de poder, porém ele as classifica em fontes de poder da posição (poder de recompensa, poder coercitivo e poder legítimo) e fontes de poder pessoal (poder de especialidade e poder de referência).

As fontes de poder da posição estão ligadas a posição ocupada por uma determinada pessoa dentro da hierarquia de autoridade de uma organização.

Já as fontes de poder pessoal estão ligadas às características pessoais do indivíduo que exerce liderança.

Desta maneira, de acordo com Schermerhorn (1999), para a obtenção de uma liderança plena e eficaz o líder deverá combinar as fontes de poder da posição e as fontes de poder pessoal a fim de conseguir que os subordinados trabalhem com afinco em direção aos objetivos e metas traçados pela organização; fazendo com que os mesmos sejam alcançados e superados, proporcionando a organização, a manutenção da competitividade perante o mercado.

Para Bergamini (2002) o líder reconhecido como verdadeiramente eficaz procura criar um tipo de relacionamento no qual não somente influenciam seus subordinados, mas também deixam-se influenciar por eles, sendo desta forma abertos e receptivos, notadamente em momentos em que esta influência é oportuna. Concretamente o poder de referência é ampliado a partir da admiração que o seguidor tem pela figura do líder e passa a desejar ser como ele.

Afirma também que a liderança que atinge resultados duradouros não tem sido considerada como sinônimo de poder. O poder utilizado por líderes eficazes não deve ser entendido com uso de força ou de coação para a grande maioria dos autores. O poder pode ser ou não usado para o atingimento de metas do grupo e da organização. É portanto, um meio para conquistar estas metas sem que seja necessário apelar para qualquer tipo de força ou ameaça. Assim, esse aspecto está estampado na figura do próprio líder.

Segundo Gruber (2001) é legada a Hipócrates, um médico da Antigüidade grega, a primeira tentativa de sistematizar e classificar as diferenças de personalidade, caracterizando os diferentes tipos de comportamento, inspirando outras descrições comportamentais que se traduzem em teorias e abordagens de liderança.

2.2 Teorias da liderança

Desde os primórdios a liderança vem sendo estudada, de acordo com Schermerhorn (1999), todas as pesquisas sobre liderança têm como objetivo responder uma antiga pergunta “porque algumas pessoas se saem muito bem como líderes, enquanto outras não?” (SCHERMERHORN, 1999. p. 226).

Entende Cavalcanti (2006), que os estudos sobre liderança iniciaram com teorias simples, e com o tempo tornaram-se, devido a investigações, cada vez mais complexas, tendo assumido diferentes abordagens conforme as escolas de pensamento.

Na tentativa de entender sua natureza e responder a esta pergunta, no decorrer dos anos várias abordagens sobre liderança foram enfocadas.

2.2.1 Abordagem por traços

Conforme explicitado por Schermerhorn (1999) e Stoner e Freeman (1985), uma das primeiras tentativas de compreender a liderança buscava a identificação dos traços ou características pessoais dos líderes.

A definição de Chiavenato (1994) para a teoria dos traços de personalidade, diz que o líder apresenta características marcantes de personalidade através das quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas. Entretanto acrescenta que estas teorias caíram descrédito e perderam importância, qualificando como ficção teorias que se baseiem em características

do “grande homem” sem que se envolva além do estudo dos líderes em si, mas também das situações.

De acordo com Stoner e Freeman (1985), na busca pela identificação dos traços pessoais dos líderes os pesquisadores seguiram duas abordagens diferentes: em primeiro lugar eles buscaram comparar as características das pessoas que se revelaram líderes com as características das pessoas as quais esse fenômeno não aconteceu e em segundo lugar comparar as características dos líderes eficazes com os não eficazes.

A maioria dos estudos foram focados na primeira categoria, porém os pesquisadores não conseguiram identificar nenhum traço que diferenciasse significativamente líderes de não líderes, como também fracassaram, apesar de serem mais recentes, as tentativas de identificar traços concernentes aos líderes eficazes em relação aos ineficazes.

Basicamente segundo Schermerhorn (1999), os resultados das pesquisas sobre características pessoais dos líderes mostraram que os traços físicos como altura, peso, físico e aparência não faziam diferença na determinação da liderança de sucesso, porém, os seguidores pareciam admirar certas características nos líderes como a honestidade, competência, empreendedorismo e confiabilidade.

Diz Bergamini (2002) que os estudos realizados pretendiam apenas demonstrar as diferenças de características pessoais entre líderes eficazes e ineficazes.

Partindo desta suposição, ou seja, que os líderes já nascem assim, bastava avaliar aqueles que comandavam, tomando por referencial, atributos físicos, psicológicos e sociais. Buscavam confirmar a crença de que os líderes deveriam ter características distintivas, que os fariam emergir do grupo e os manteriam em destaque durante determinado período de tempo.

Contudo, a autora reforça que traços devem ser considerados com reserva, vincular liderança a traços depende necessariamente de outras variáveis que devem também ser examinadas.

Lussier (apud BERGAMINI, 2002, p. 100) ressalta que, embora não exista uma lista de traços que possa garantir o sucesso do líder, foi possível graças a esta teoria identificar traços que estão relacionados com o sucesso em liderança.

Smith e Peterson (1994), caracterizam estas primeiras tentativas de criar um modelo de liderança como “uma história de fracasso ou, pelo menos, de resultados considerados de alguma forma como ultrapassados enquanto aspirações de pesquisadores.”

Criticam também os autores, o fato de estes estudos terem sido realizados com o enfoque do líder, mas ao se realizar estudos com liderados e líderes, foram encontradas semelhanças substanciais, sugerindo de forma semelhante a Chiavenato (1936), o abandono da busca de uma essência da liderança e o iniciando uma análise mais sofisticada.

2.2.2 Abordagem Comportamental

A abordagem comportamental é parte de um movimento maior no estudo da administração, a escola de relações humanas. Ela surge após as tentativas dos pesquisadores em identificar os traços pessoais referentes a boa liderança terem falhado. Os pesquisadores, de acordo com Montana e Charnov (1999), deixaram de estudar no sentido “de quem o líder era” para estudar “o que o líder fazia”, ou seja, como eles delegavam as tarefas, como se comunicavam com os subordinados entre outras coisas.

Enquanto a teoria dos traços supunha que o líder já nascia como tal, passa-se agora a cogitar que as pessoas poderiam ser treinadas para exercerem com eficácia o seu papel de liderança. Diferencia-se do estilo anterior, por desenvolver pesquisas em ambientes reais, no acelerado ritmo pós-guerra, através de metodologias mais sistemáticas, visando ensinar a supervisores e chefes como conseguir que seus subordinados fizessem aquilo que precisava ser feito (BERGAMINI 2002).

Para Stoner e Freeman (1985), diferentemente das características, o comportamento do líder poderia ser aprendido, de acordo com isso os indivíduos treinados em comportamento de liderança poderiam ser mais eficazes.

Essa abordagem de acordo com os mesmos autores foi concentrada em dois ramos distintos em relação ao comportamento de liderança: as funções de liderança, que são as atividades de manutenção de grupo e relacionadas a tarefa; e os estilos de liderança, que são os padrões de comportamento preferidos pelos líderes durante o processo de dirigir e influenciar. Todavia, as funções de liderança tendem a ser expressas em forma de dois estilos de liderança o que torna difícil sua distinção e permite que os conceitos de funções sejam abrangidos pelos estilos de liderança.

2.2.2.1 Estilos de liderança

Os estudos pioneiros sobre estilos de liderança, tendo a frente Kurt Lewin, agora com maior rigor científico do que o método empregado na teoria dos traços, foram realizados pelas Universidades de Ohio e Michigan, e avidamente consumidos pelas organizações, segundo Bergamini (2002), principalmente as norte-americanas, preocupadas com o crescimento e a necessidade de melhorar a qualidade do gerenciamento de pessoas no dia-a-dia das organizações.

De acordo com Maximiano, “estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa”. (MAXIMIANO 2000. p. 405)

Para Chiavenato (1994), estas são as teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados, isto é, as maneiras pelas quais o líder orienta sua conduta.

Chiavenato apresenta os três estilos baseado em resultados dos estudos realizados por White e Lippitt (Chiavenato 1994. P. 532), e foram, em 1939, de grande repercussão nos Estados Unidos. Nesse sentido o estilo de liderança pode ser autocrático, que também pode ser dito como autoritário, democrático ou liberal.

Autocrático: no estilo autocrático as decisões independem da aceitação dos liderados, a autoridade está concentrada no líder. Uma das críticas feitas ao estilo autocrático é que ele pode degenerar transformando-se no autoritarismo.

Democrático: o estilo democrático envolve a participação dos subordinados na tomada de decisão, nesse sentido, quanto mais envolvidos na tomada de decisão os liderados forem, mais democrático será o estilo.

Liberal: no estilo liberal o líder delega o poder de tomar decisões para os liderados.

Quadro 01: Estilos de liderança autocrático, democrático e liberal.
Fonte: CHIAVENATO 1994. P. 532.

Porém ao longo do tempo segundo Maximiano (2000), os conceitos de estilos de liderança foram evoluindo e foram condensados em dois estilo principais, liderança orientada para a tarefa e liderança orientada para as pessoas.

O conceito de estilo de liderança, desenvolvido por Likert (apud CHIAVENATO, 1994, p. 536) pressupõe a liderança, da mesma forma que a administração, é um processo relativo, não existindo princípios universais e imutáveis válidos para todas as situações, e que existem dois tipos básicos de liderança:

Liderança voltada para a tarefa: o líder orientado para a tarefa tem mais preocupação com a realização da tarefa do que com o bem estar das pessoas que a realizam. O líder voltado para a tarefa focaliza o cumprimento do prazo, os padrões de custo, qualidade e economia, a superação das metas, esclarece as responsabilidades individuais e designa as tarefas para as pessoas específicas; e

Liderança voltada para as pessoas: o líder voltado para as pessoas procura acima de tudo motivar as pessoas, o líder enfatiza as relações humanas, ouve e presta atenção, é amigável e apóia os funcionários.

Quadro 02: Estilos de liderança voltados para a tarefa ou para as pessoas.
Fonte: CHIAVENATO, 1994. P. 536.

Esses dois estilos, a princípio, conforme explicitado por Maximiano (2000), foram considerados distintos, mutuamente excludentes, conforme se observa na figura 01, porém com o aprofundamento das pesquisas verificou-se que isso não era verdade, surgem por este motivo novos estilos de liderança.



Figura 01: Dois estilos de liderança.
Fonte: MAXIMIANO, 2000. p. 408.

Uma conclusão, segundo Stoner e Freeman, a que chegaram os estudos realizados em ambas as universidades, é que o estilo de liderança não pode ser unidimensional, apontando a grade gerencial desenvolvida por Blake e Mouton, como capaz de ajudar a medir a preocupação relativa do administrador com as pessoas e as tarefas, refletindo a natureza bidimensional da liderança.

A proposta de Blake e Mouton (apud CHIAVENATO, 1994, p. 538), compõe-se de uma tabela de dupla entrada, com eixos representando, na vertical a ênfase nas pessoas, e na horizontal a ênfase na produção. Desta forma, com 81 combinações possíveis se caracterizam os possíveis estilos de liderança, conforme a figura 2.

Nesta tabela, os autores classificam como a excelência a posição 9.9 de sua grade, ou seja, elevada preocupação tanto com a produção quanto com as pessoas que produzem.

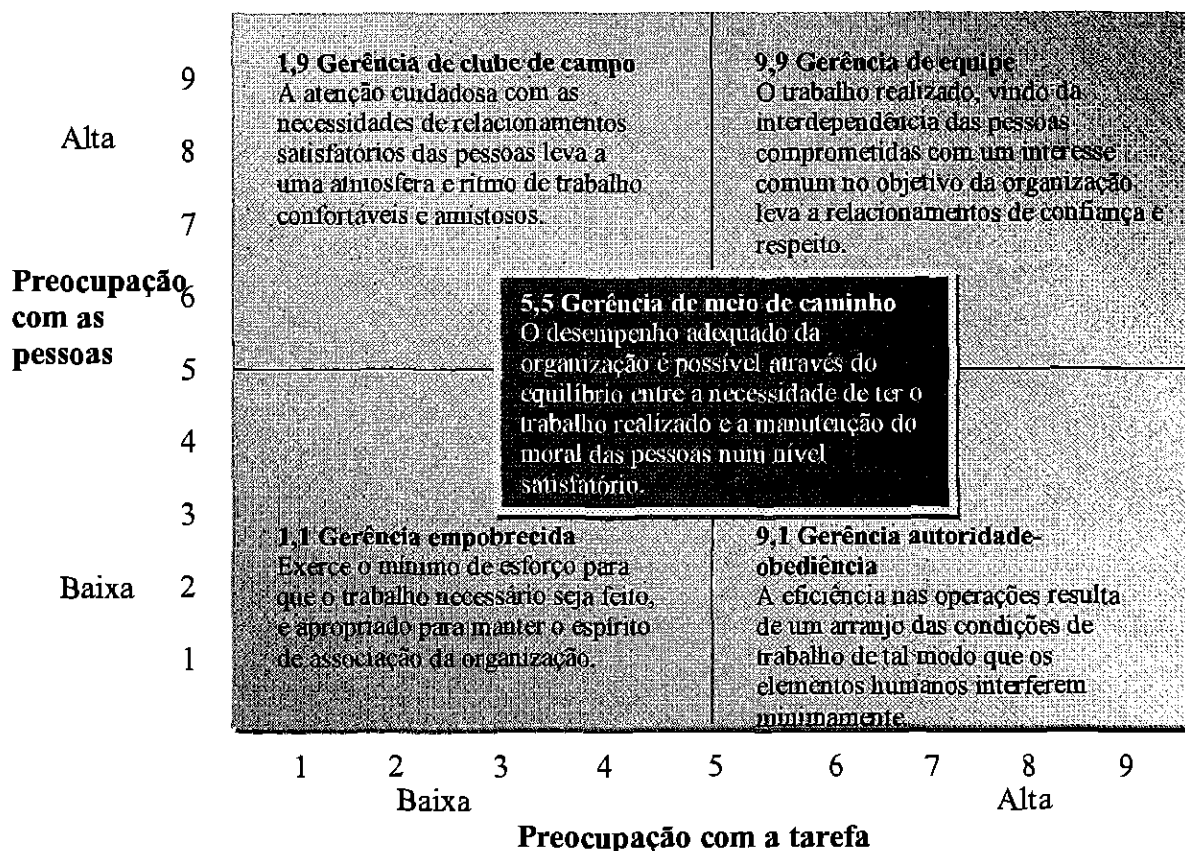


Figura 02: Grade gerencial de Blake e Mouton

Fonte: SCHERMERHORN, 1999, p. 227.

Essa união de estilos de acordo com Schermerhorn (1999), faz com que o líder caminhe na direção da liderança de equipe, onde o líder é forte em ambos os estilos, o líder compartilha decisões com os subordinados, estimula a participação e apóia o trabalho para que sejam alcançados altos níveis de realização de tarefas. A grade gerencial desenvolvida por Blake e Mouton ajuda a entender melhor essa situação.

O direcionamento de uma liderança que atinja o melhor resultado em ambos os estilos pode ser desenvolvida por meio de um programa que, para Schermerhorn (1999), desenvolva a capacidade de estimular a participação e o trabalho de equipe, necessários para alcançar um alto nível de realização de tarefas. Definindo esta atitude como o empowerment, que será abordado posteriormente, no momento em que trataremos da liderança hoje.

Em contraponto a Chiavenato, Bergamini (2002) ao diferenciar os trabalhos realizados pelas Universidades de Ohio e Michigan apresenta de forma diferente o trabalho do grupo de pesquisadores formado por Likert, Katz, Maccoby e outros, a frente da segunda instituição, que durante a década de 60 estudaram os comportamentos de liderança. Tratando-os como comportamentos e não como tipos de estilos, a autora inclui entre os comportamentos um terceiro, a liderança participativa; onde, não abdicando da responsabilidade pelas decisões, os gerentes devem fazer uso da supervisão em grupo, dando participação aos subordinados no processo decisório e melhorando a comunicação, cooperação e resolução de conflitos.

Diferencia Bergamini (2002) a liderança participativa da orientada para o relacionamento, muito embora possam ser complementares ou sobrepostas, no aspecto de que a participação, para os pesquisadores de Michigan, se apresenta em diferentes níveis, podendo dar-se de acordo com um contínuo (de nenhuma até a participação integral).

Contudo, conforme Cavalcanti (2006), as teorias comportamentais buscaram identificar os tipos de comportamentos de maior impacto no aumento da eficácia de desempenho dos seus seguidores. Aceitou-se, portanto, que pessoas fossem treinadas para a efetividade na liderança, mas aspectos como as características do seguidor e fatores relacionados ao contexto não foram abordados, levando ao desenvolvimento das teorias contingências ou situacionais.

2.2.3 Abordagem contingencial

Conforme explicitado por Maximiano, para ser eficaz o estilo de liderança tem que se ajustar a situação, essa “é a essência das teorias de liderança situacional” (MAXIMIANO, 2000. p. 411). Nesse sentido os pesquisadores buscaram identificar os fatores que afetavam a eficácia do líder em determinada situação.

Estas teorias, conforme Cavalcanti (2006), enfatizam os aspectos que cercam o processo de liderança, deslocando a atenção do líder para o fenômeno da liderança, sob os aspectos do líder, dos liderados e do contexto; sem, no entanto, perderem de vista o comportamento do líder.

De acordo com Montana e Charnov (1999), uma situação deve ser entendida em quatro dimensões:

- a) *Características gerenciais*: Habilidade, motivação, necessidades, experiência e recompensas;
- b) *Características do trabalho*: natureza do trabalho, desafio do trabalho e requisitos do trabalho em equipe;
- c) *Natureza da organização*: regras e políticas da organização, cultura organizacional, tempo e recursos disponíveis e expectativas de desempenho da organização; e
- d) *Características dos trabalhadores*: necessidades, valores e personalidade, nível de experiência e recompensas.

Todas essas dimensões influenciarão a eficácia da liderança.

Nesse sentido para Stoner e Freeman (1985), as teorias contingenciais se concentraram nos seguintes fatores:

- a) *Personalidade, experiências passadas e expectativas do líder*: as experiências a personalidade e as expectativas do líder interferem no estilo de liderança, eles podem ser mais autoritários ou liberais;
- b) *Expectativas e comportamento do superior*: os superiores afetam claramente o comportamento dos níveis mais baixos, principalmente pelo fato de poderem recompensar e punir seus subordinados, além disso, a uma tendência de os gerentes de nível mais baixo imitarem seus superiores;

- c) *Exigências da tarefa*: a natureza da responsabilidade das tarefas dos subordinados também influencia o estilo de liderança, atividades que exigem maior responsabilidade fazem com que os gerentes sejam mais orientados para a tarefa;
- d) *Expectativas e comportamentos dos pares*: o comportamento de um administrador afeta o comportamento de seu associado, as opiniões e atitudes dos pares de um gerente são de grande importância podendo até mudar seu comportamento;
- e) *Características, expectativas e comportamento dos subordinados*: muitos empregados preferem ter responsabilidade total sobre sua tarefa, outros não, dessa maneira o líder deve ajustar-se adotando o estilo que melhor se adapta; e
- f) *Cultura e políticas organizacionais*: a cultura e a política da empresa moldam o comportamento do líder e as expectativas dos liderados.

Uma maneira de visualizar os estilos de liderança é colocar dois comportamentos, autocrático e democrático em pontos opostos. Conforme Explicitado por Maximiano (2000), Tennenbaum e Schmidt, desenvolveram a idéia de uma régua para mostrar os estilos de liderança, dentro da qual a autoridade do líder e a liberdade dos subordinados se combinam.

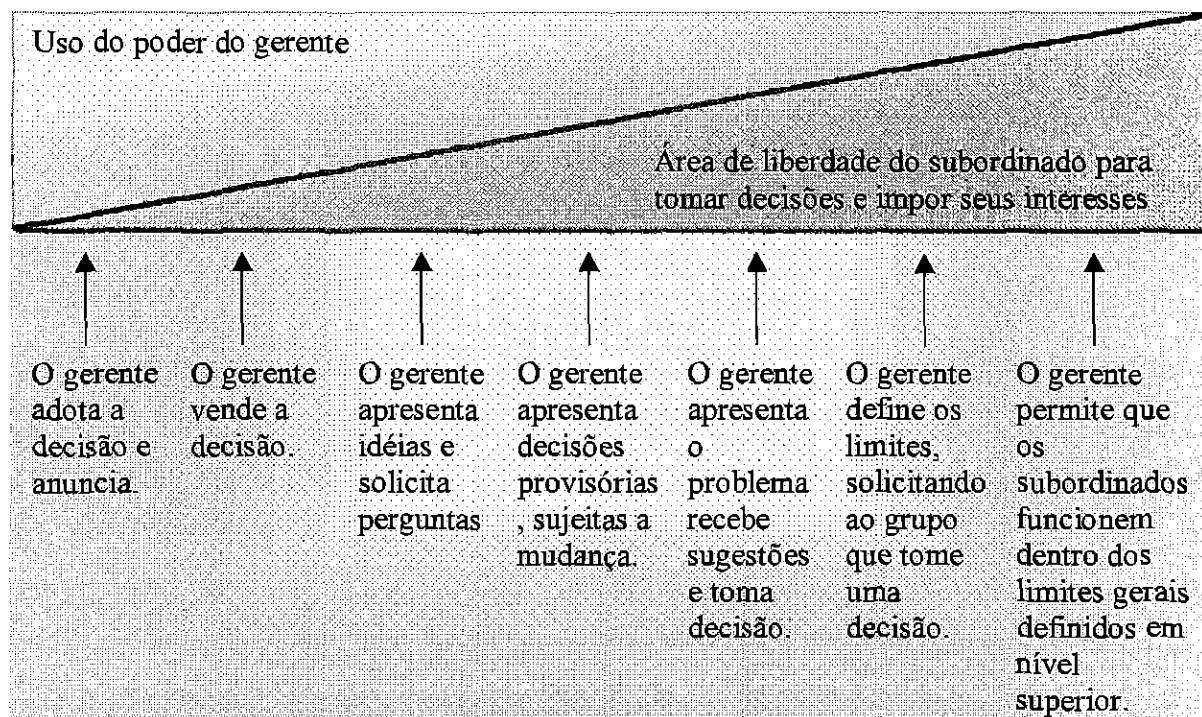


Figura 03: Régua do estilo de liderança, segundo Tannenbaum e Schmidt.

Fonte: MAXIMIANO, 2000. p. 407.

A abordagem contingencial, vista na figura 03, que fazem Tannenbaum e Schmidt leva Chiavenato (1994) a inferir que, conforme as tarefas forem rotineiras, o líder passa a situar seu padrão de liderança mais a esquerda do gráfico, pode também, assumir diferentes padrões para cada um de seus subordinados e também, conforme a situação, assumir diferentes padrões para um mesmo subordinado. Esta observação feita por Chiavenato (1994) traz semelhança a liderança situacional teorizada por Hersey e Blanchard descrita a seguir.

2.2.3.1 Liderança situacional de Hersey e Blanchard

De acordo com Schermerhorn (1999), essa teoria sugere que os líderes de sucesso ajustem seus estilos dependendo da presteza dos seguidores para atuar em uma determinada situação.

É uma teoria contingencial cujo foco está voltado para os seguidores. Segundo esta, a liderança bem-sucedida só será alcançada por meio da seleção de um estilo de liderança adequado que depende do nível de preparo ou maturidade dos seguidores. (Cavalcanti 2006)

Hersey e Blanchard segundo Stoner e Freeman (1985), acreditam que o relacionamento entre um administrador e seus subordinados passa por quatro fases, como se fosse uma espécie de ciclo de vida, na medida em que os subordinados amadurecem, sendo papel do administrador se adaptar a cada fase.

Dessa maneira surgem quatro estilos de liderança derivados dessa teoria, conforme apresentam de forma similar Schermerhorn (1999) e Cavalcanti (2005), cujos entendimentos adaptamos na figura 04, onde constam além dos 4 estilos descritos a seguir, um contínuo de maturidade do liderado no entendimento da segunda autora e o nível de prontidão do liderado apresentado pelo primeiro autor.

- a) Delegação: o grupo assume a responsabilidade pela realização das tarefas, estilo baixo em relacionamento e baixo em tarefa;
- b) Participação ou compartilhamento: as idéias são compartilhadas e as decisões tomadas de forma participativa, estilo baixo em tarefa e alto em relacionamento;
- c) Venda ou persuasão: orienta os subordinados de modo persuasivo e apoiador, estilo alto em tarefa e alto em relacionamento;
- d) Convencimento ou determinação: orienta as tarefas e supervisiona de perto o trabalho, estilo alto em tarefa e baixo em relacionamento.

A liderança situacional de Hersey e Blanchard, representada na figura 04 por quatro estágios, permite compreender melhor a forma de como classificar o comportamento do líder conforme seu comportamento de apoio ou orientação, permitindo também a classificação da prontidão do seguidor a este líder.

Segundo Cavalcanti (2005) da figura podemos inferir que a maturidade aumenta de M1 até M4 da mesma forma que a prontidão do seguidor também aumenta de R1 para R4, sendo que o entendimento dos autores se equipara quanto a capacidade e vontade dos seguidores, entretanto cabe entendimento quanto ao conceito que faz Schermerhorn para o

termo prontidão, onde cita ao explicar a evolução natural de um liderado ao ser exposto ao estilo correto de liderança, "...os seguidores irão 'amadurecer' e ganhar habilidades." (SCHERMERHORN, 1999, p. 230). Temos portanto uma similaridade de contextos entre os dois autores.

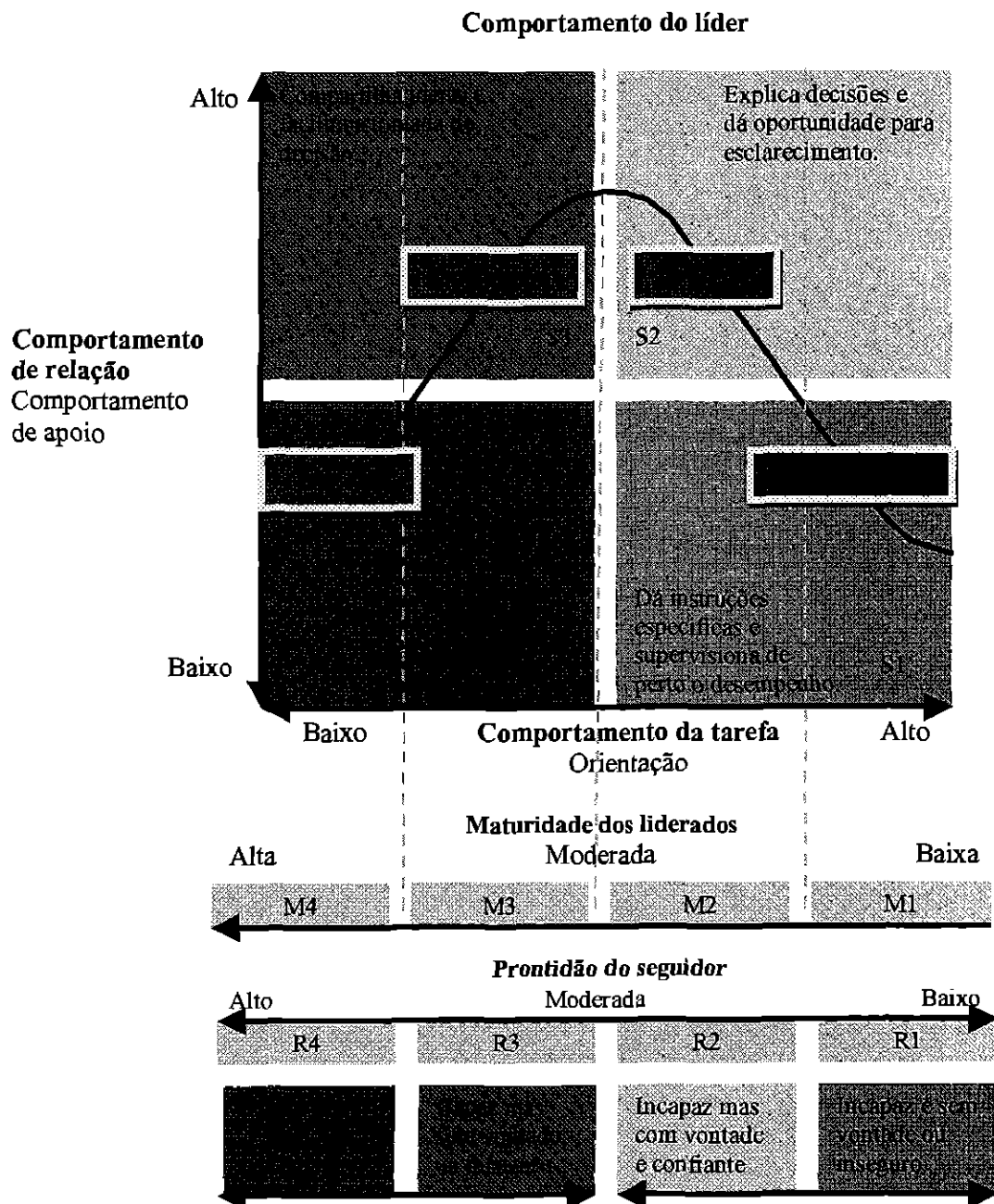


Figura 04: Modelo de liderança situacional de Hersey-Blanchard.

Fonte: Adaptado de SCHERMERHORN, 1999, p. 229 e CAVALCANTI 2005, p. 53.

Hersey e Blanchard (apud CAVALCANTI, 2006, p. 53), consideram importantes os conceitos de adaptabilidade e amplitude de estilo. Adaptabilidade para variar o estilo conforme diferentes situações, sendo característica do líder adaptativo ter potencial para eficácia em várias situações. Amplitude de estilo diz respeito a capacidade de uso dos quatro estilos básicos.

De acordo com Maximiano (2000), o principal ponto forte dessa teoria é o reconhecimento da competência e motivação como sendo importantes para o processo de liderança e que a maturidade de um indivíduo é dinâmica.

Porém, um ponto fraco desta teoria segundo o mesmo autor, está relacionado ao fato de que pessoas imaturas devem ser tratadas com muita autoridade, mas o fato de tratá-las com autoridade não significa que elas irão amadurecer. Outras críticas vêm no sentido de que não é possível medir de forma confiável e sistemática a maturidade das pessoas e que a divisão do estilo de liderança em apenas quatro estilos é demasiadamente simplista.

2.2.3.2 Estilo de liderança e situação de trabalho: modelo de Fiedler

Fiedler de acordo com Stoner e Freeman (1985) partiu do princípio que é muito difícil para um líder mudar o estilo de liderança no qual foi bem sucedido. Os gerentes geralmente são inflexíveis e, portanto, mudar o estilo gerencial de uma pessoa seria inútil ou ineficiente.

Dessa maneira segundo Schermerhorn (1999), é mais fácil chegar a eficácia em relação à liderança colocando os estilos de liderança existentes para trabalhar em situações onde eles se ajustam melhor do que tentar treinar os líderes nos diversos estilos.

Para se definir qual o estilo de liderança melhor se ajusta a determinada situação o conhecimento do grau de controle que uma situação permite ao líder é essencial.

Nesse sentido, conforme explicitado por Schermerhorn (1999), três variáveis contingenciais são usadas para diagnosticar o controle da situação:

- a) Relação líder-membros: mede o grau em que o grupo apóia o líder, de acordo com Stoner e Freeman (1985), é a influencia mais importante no poder do administrador. Essa relação pode ser boa ou pobre;
- b) Estrutura da tarefa: a estrutura da tarefa mede até que ponto as metas, procedimentos e instruções para a tarefa são explicitados. Quanto mais estruturada a tarefa maior o poder do líder, porém se as tarefas são desestruturadas, menor o poder do líder. O grau da estrutura pode ser alto ou baixo; e
- c) Poder da posição: mede o grau de poder que a posição da ao líder sobre os subordinados. Ele pode ser alto ou baixo.

A figura 05 permite avaliar como essas três variáveis ajudam a determinar qual o estilo de liderança, segundo o modelo de Fiedler, deve ser adotado em cada situação.

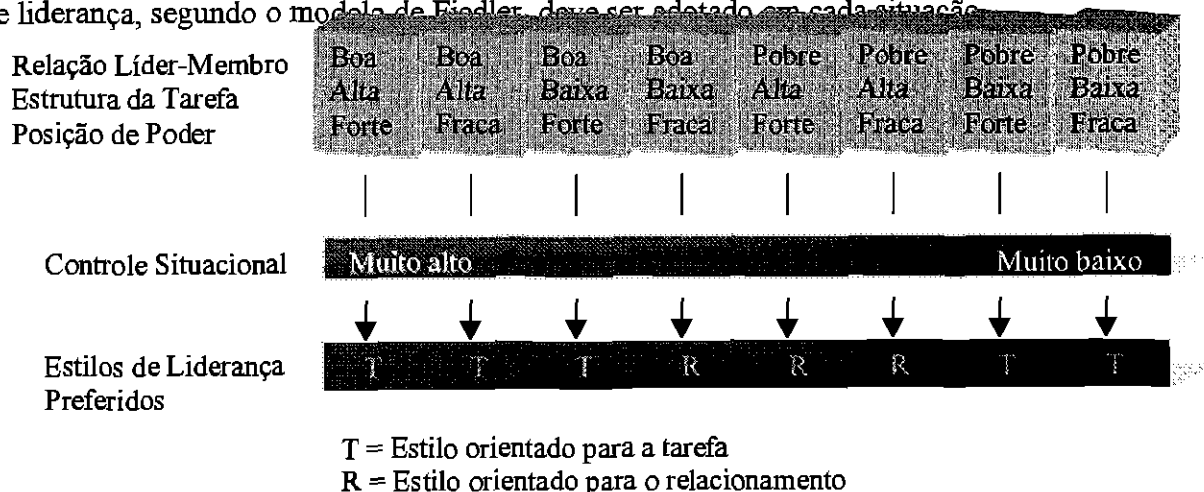


Figura 05: A união dos estilos de liderança com a situação.
Fonte: SCHERMERHORN, 1999. p. 228.

Desta forma é possível situar o líder conforme a relação com seus liderados, o tipo de tarefa a ser realizada e o poder que detêm esta liderança, afim de posicioná-lo quanto a sua situação de controle e adequá-lo para tarefa ou relacionamento. Todavia o ponto central a que o modelo parte do princípio de que, conforme a característica do líder, suas atribuições podem

não lhe servir, se estas estiverem fora do que a situação exige e conforme no nível necessário de controle situacional.

Smith e Peterson(1994) fazem dura critica ao modelo de Fiedler, alertando que mesmo com a adição de novos recursos a teoria, esta gera confusão ao tentar construir um modelo com elementos claramente diferentes do líder e da situação. O modelo de Fiedler, segundo os mesmos autores, tem bases em pesquisas realizadas a partir de avaliações feitas da personalidade do líder com relação ao colaborador menos preferido (*Least Preferred Coworker* – LPC) que não chegam a comprovar eficientemente a correlação LPC com outras medidas de personalidade.

2.2.3.3 Caminho-objetivo de House

A liderança caminho-objetivo de acordo com Schermerhorn (1999) sugere que o líder eficaz deve esclarecer os caminhos que seus subordinados devem seguir para atingir os objetivos, objetivos esses voltados para a tarefa e também para o relacionamento.

O bom líder faz com que as barreiras ao longo do caminho sejam eliminadas para que o progresso do subordinado seja pleno, ele os recompensa dando a motivação necessária para que progridam.

Para Bergamini (apud CAVALCANTI, 2006, P. 47) esta teoria estabelece uma forte relação entre os temas liderança e motivação, estando a motivação para realizar um determinado trabalho, ligado a uma decisão racional, feita em função da expectativa relacionada ao resultado obtido diante de um determinado esforço.

São componentes desta teoria, segundo Cavalcanti (2006): fatores situacionais, comportamentos do líder e resultados esperados.

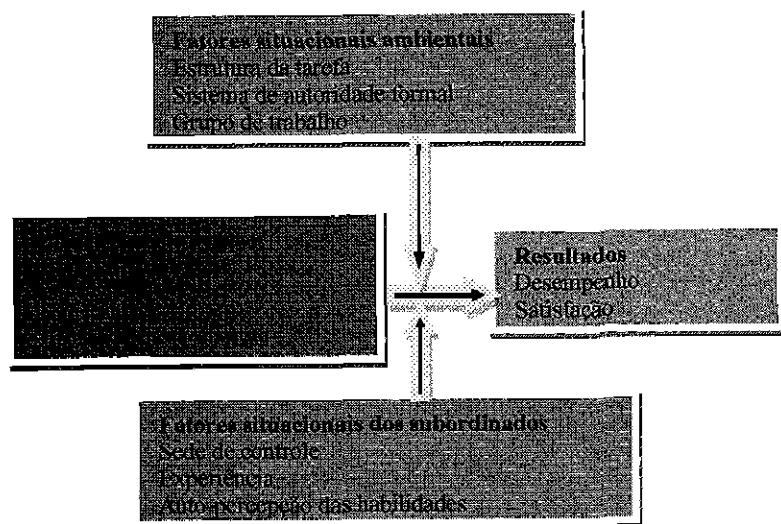


Figura 06: O Modelo do Caminho-Objetivo.
Fonte: CAVALCANTI, 2006 p. 48.

Cavalcanti (2006) também divide os fatores situacionais em dois: ambientais, conforme na figura 06, fora do controle dos subordinados (estrutura da tarefa, o sistema de autoridade formal e o grupo de trabalho); e os que fazem parte das características individuais dos subordinados (sede de controle, experiência e auto-percepção das habilidades..

Segundo Schermerhorn (1999), House identificou quatro estilos de liderança que podem ser usados de acordo com o caminho-objetivo, apresentados no quadro 3.

| |
|---|
| <u>Liderança diretiva</u> : o líder comunica para os subordinados o que se espera deles, dá as coordenadas e programa como o trabalho deve ser feito, mantém padrões de desempenho fixos e esclarece o papel do líder no grupo. |
| <u>Liderança de apoio</u> : o líder é amistoso e se preocupa com o bem-estar do grupo, trata todos como iguais e deixa o trabalho mais agradável. |
| <u>Liderança orientada para a realização</u> : o líder estabelece metas desafiadoras, exige alto desempenho, enfatiza o aperfeiçoamento e exibe confiança quanto ao alcance de altos padrões de desempenho. |
| <u>Liderança de participação</u> : o líder para tomar decisões consulta os subordinados, pede sugestões e toma as decisões levando em consideração as mesmas. |

Quadro 04: Estilos de liderança de House.

Fonte: SHERMERHORN 1999, P. 230.

Nessa teoria o líder agrega valor contribuindo com coisas que estão faltando a situação em questão ou que precisam ser reforçadas, ele evita ter comportamentos redundantes.

As contingências usadas para fazer a escolha da liderança na teoria caminho-objetivo segundo Schermerhorn (1999), são o ambiente de trabalho, tarefas, autoridade e grupo e as características pessoais dos subordinados, habilidades, experiências e foco de controle.

Essa teoria contribui para o reconhecimento do que muitos teóricos chamam de substitutos para a liderança. Dependendo do ambiente de trabalho e das pessoas envolvidas certos aspectos podem diminuir a necessidade de envolvimento do líder. Esses substitutos tornam a liderança de fora desnecessária já que a liderança está dentro da situação.

Abordagens contemporâneas, segundo Cavalcanti (2006), demandam o reconhecimento de aspectos mais amplos, gerados pela necessidade de reconhecer a motivação, a interdependência e a ética, além de outros fatores; demandas estas que dão origem a estas abordagens atuais.

2.3 Liderança hoje

Cavalcanti (2006) ascende as abordagens contemporâneas por meio de teorias sobre liderança com uma abordagem sistêmica, que não dissocia a empresa e o líder do contexto mais amplo em que se inserem, nem tampouco o homem do seu trabalho, enfatizando a importância do autoconhecimento e do auto-desenvolvimento para preparar este líder para lidar com as novas exigências das pessoas e das organizações.

Stoner e Freeman (1985) afirmam que a pesquisa sobre o comportamento de liderança prossegue, mas move-se em muitas direções. Entretanto as pesquisas sobre liderança ainda seguem fascinando muitos pesquisadores, as tendências atuais do pensamento sobre liderança buscam integrar e expandir todas as visões sobre liderança estudadas até o momento.

Esta definição atual traz consigo a habilidade do líder em ceder espaço a criatividade e responsabilidade do subordinado, esperando deste o desenvolvimento das capacidades e atitudes que venham a contribuir com poder resolutivo e também reconhecendo a individualidade, respeitando, segundo Schermerhorn (1999), aos outros como seres humanos capazes e responsáveis.

O mesmo autor define como empowerment o modo de delegar às pessoas poder para agir e tomar decisões relevantes em relação a seu trabalho, isto leva as pessoas a compartilharem suas necessidades e utilizar seus conhecimentos para fazer diferença nas atividades diárias, tendo suas funções enriquecidas.

Líderes eficazes delegam bem muitas coisas; precisam fazê-lo ou se afogam em ninharias. No entanto, não delegam algo que apenas eles podem executar com excelência, aquilo que realmente tem importância, aquilo que define padrões, aquilo pelo que desejam ser lembrados. Eles agem (DRUCKER, 1996, p. 13).

Delegar requer dar autoridade para que se faça, isso significa delegar também poderes. Se feito de forma correta, ou seja, a tarefa é realizada da melhor maneira possível, esta passa a ter as características do empowerment, afirma Schermerhorn (1999), gerando mais satisfação no trabalho e apresentando-se como um assunto atual e presente nas organizações modernas.

As novas tendências podem, segundo Cavalcanti (2006), ser divididas conforme as abordagens que seguem; uma busca habilidades visualizadas pelos seguidores, outra pela crença na capacidade do líder de criar uma visão de futuro, uma terceira pela capacidade do líder em incentivar o crescimento pessoal e, finalmente, a liderança baseada em princípios. Também vale incluir nestas abordagens, segundo a autora, o fator da necessidade de autodesenvolvimento e autoconhecimento do líder contemporâneo a que se passa a discutir.

2.3.1 Liderança Carismática

Ao observar que pessoas percebem e reagem de maneiras diferentes ao mesmo acontecimento notamos, segundo Cavalcanti(2006. P. 112) citando Covey, que vemos o

mundo menos pelo que ele é e mais como nós somos, por meio de nossos sentimentos, crenças e valores. Isto, agora citando Robbins, é o processo de percepção, pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais, a fim de dar sentido ao seu ambiente.

Ao considerar pessoas, passamos a questionar de que forma devem ser percebidos os líderes e que percepções precisam ser notadas por seus seguidores, quando observam determinados comportamentos. Jay Conger e Rasindra Kanengo citados em Robbins (apud CAVALCANTI, 2006, P. 113) consideram as seguintes características como fundamentais para a percepção de uma liderança carismática:

- a) Autoconfiança: Possuem confiança plena no próprio julgamento e habilidade;
- b) Visão: Idealizam uma meta que propõe um futuro melhor do que o estado atual;
- c) Habilidade de articulação: Formulam e esclarecem sua visão de forma compreensível, demonstrando compreender as necessidades dos seguidores, atuando assim de forma motivadora.
- d) Convicção: Fortemente comprometidos, dispostos a assumir riscos pessoais, arcar com altos custos e dedicando-se com sacrifício para realizar o que pretendem;
- e) Comportamento fora do habitual: adotam atitudes vistas como modernas, não convencionais e até contrárias às normas, despertando admiração quando bem-sucedidos;
- f) Agentes de mudança: são percebidos como agentes de mudança e não mantenedores do estado atual; e
- g) Sensibilidade ao ambiente: avaliam de forma realista as imposições ambientais e dos recursos necessários para provocar a mudança.

Estas características podem, segundo Cavalcanti (2006) ao apresentar a idéia de Robbins (apud CAVALCANTI 2006, p. 114), ser desenvolvidas em três passos que podem ser suscetíveis de aprendizado, quais sejam:

- a) desenvolver a aura de carisma, tornando-se otimista, entusiasmado, comunicando-se com todo o corpo, mantendo contato, postura e até forma de andar que propiciem, segundo o autor, à dinâmica e à energia do carisma;
- b) atrair pessoas ao criar compromissos que estimulem a segui-lo; e
- c) ao demonstrar confiança em suas capacidades de desempenho, extrair seu melhor potencial.

Todavia, ressalta a mesma autora, que este estilo é positivo em situações de mudança, entretanto o estilo cego, apaixonado, autoconfiante deste líder, leva-o muitas vezes ao narcisismo e a dificuldade em escutar os demais, defendendo com exacerbação suas certezas.

De forma semelhante Stoner e Freeman (1985) conceituam liderança carismática segundo a teoria Robert J. House, onde os líderes carismáticos têm “níveis extremamente altos de autoconfiança, domínio e uma forte convicção da correção moral de suas crenças”, ou pelo menos a capacidade de convencer os seguidores de que possui tal confiança e convicção.

House sugere que os líderes carismáticos comunicam sua visão de um nível mais alto, de forma transcendente, capturando, com isso energias e comprometimento dos seguidores. Além disso, transparecem sucesso e competência e comunicam suas altas expectativas e confiança de que os seguidores terão um desempenho a este nível.

Classificando esta teoria também como transformacional, Stoner e Freeman (1985) ressaltam seu potencial para revitalizar organizações declinantes e ajudar os indivíduos a descobrir significados em seus trabalhos e vidas; todavia podem representar grande perigo caso seus objetivos e valores sejam opostos aos ditames da sociedade civilizada, sugerindo novas pesquisas sobre esta teoria.

2.3.2 Liderança Visionária

Em pesquisa realizada por Bennis e Nanus (apud CAVALCANTI, 2006, p. 115) realizada com 90 líderes que tinham novas tendências de liderança em seus negócios, a liderança visionária despontou como partindo da crença de que a capacidade de criar a visão de futuro é uma condição fundamental para a atuação bem-sucedida do líder, pois seu papel vai além da orientação para a meta.

Pesquisa semelhante realizada por Pacheco (apud CAVALCANTI, 2006, p. 115) com 50 líderes nacionais, apresentavam pontos em comum, trabalhando duro, não desistindo diante de obstáculos e preocupando-se com valores superiores de solidariedade, ética e justiça. Todos com forte interesse em resultados, com sonhos e apaixonados por sua visão de futuro, crenças de si mesmos e no sucesso de sua visão.

Uma visão, portanto, é um alvo e seu papel torna-se central para o sucesso da liderança a medida que captura a imaginação de todos os que com ela entram em contato. É portanto, um elemento motivador, além de atuar como critério de seleção para alocação de esforços, filtrar as informações a serem analisadas, e disciplinar as ações, de modo a canalizar todos os esforços para um único fim. (BENNIS e NANUS apud CAVALCANTI, p. 116)

A visão, ainda por Cavalcanti (2006), deve ser capaz não só de permitir que se tenha uma representação mental da imagem de futuro desejada, mas que seja capaz de ter a visão correta e energizante, que consiga antecipar o futuro, na medida em que mobiliza habilidades, competências e talentos necessários para sua concretização. A energia construída por esta capacidade atrativa, que possuem os líderes visionários, permite também o suporte ao treinamento, *feedbacks* constantes e também o reconhecimento pelo sucesso.

Nanus (apud CAVALCANTI, 2006, p. 117), alerta para a necessidade da “auditoria da visão”, uma constante avaliação de rumos, promovida de forma sistemática, verificando se a empresa têm ainda a visão claramente definida e se as pessoas chave tem conhecimento de para onde a empresa esta caminhando e concorda com esta direção.

A mesma autora faz ainda menção a paixão, pela qual o líder combina o amor pelo que faz com trabalho duro e persistente na direção do que acredita, permitindo-lhe ir adiante, transpondo dificuldades e conquistas. Quanto a integridade, discerne que características como o autoconhecimento, que lhe permite estar aberto para questionar suas próprias ações e decisões; a sinceridade, que baseada na honestidade de pensamentos, fundamentada em um sistema de valores e crenças pessoais fortalecem sua posição; e finalmente, a maturidade que lhe permite aprender a todo instante, compreendendo a dinâmica líder-liderado, lhe permite o amadurecimento essencial ao seu papel.

As aceleradas mudanças fazem com que se busque super-líderes que sejam capazes, através de seu carisma e qualidades relacionadas a sua pessoa, gerar aspirações e mudar pessoas e sistemas organizacionais para padrões de desempenho superiores. Nesse contexto de acordo com Schermerhorn (1999), surge a liderança transformacional.

2.3.3 Liderança Transformacional

“A liderança transformacional é a liderança inspiradora que influencia seguidores para alcançar desempenho extraordinário em um contexto de inovações e mudanças em larga escala” (SCHERMERHORN, 1999. p.232).

Para os gerentes de hoje não basta possuir os traços, conhecer o comportamento e entender as contingências da liderança, eles devem agir de forma inspiradora usando sua personalidade para impulsionar seus subordinados. Dessa maneira para Schermerhorn (1999), as qualidades especiais dos líderes transformacionais incluem:

- a) Visão: ter idéias e senso de direção claro;
- b) Carisma: gerar nos outros entusiasmo, lealdade, fé e confiança em si mesmos;
- c) Simbolismo: identificar heróis, e oferecer recompensas especiais para altos níveis de desempenho;

- d) Delegação de poder: estabelecer metas desafiadoras, eliminar barreiras ao bom desempenho e compartilhar autoridade;
- e) Estimulação intelectual: engajar os subordinados criando consciência do problema, fazendo com que surjam soluções criativas; e
- f) Integridade: ser honesto e confiável agindo coerentemente com suas convicções pessoais.

Este autor reforça que o líder atual deve liderar de modo inspirador, aumentando a confiança e aspirações de seus liderados, quando na presença do desafio, apresentem dedicação e desejo de alcançar sucesso, qualificando a liderança como inspiradora e influenciadora.

Cavalcanti (2006) faz um contraponto entre esta liderança e a liderança transacional para fazer uma diferenciação. Líderes transacionais caracterizam sua relação com seus seguidores por meio do apelo aos interesses especialmente às necessidades primárias, em uma relação de troca, levando a direções completamente diferentes e contraditórias.

Classifica a liderança transacional como manipulativa, pois se baseia em promessas e concessões de recompensas como forma de indução, levando a relações calculistas e baseadas em interesses; sem que valores como justiça, dignidade, moral, liberdade, presentes na liderança transformacional, precisem necessariamente estar presentes.

Para Bergamini (2002), a configuração de papéis exercidos por líder e liderados, considera um comportamento típico em resposta ao estímulo oferecido, ou seja, atitudes positivas por parte do líder, deveriam necessariamente obter uma resposta também positiva por parte do liderado. Esta relação “causa e efeito” gera uma relação que define como “resposta contingente a determinada recompensa”, cabendo ao líder administrar o sistema de recompensas ou agir coercitivamente, exercendo uma atitude de controle personificada na forma de poder.

Esta atitude é, portanto, apenas condicionante, tipifica a liderança transacional, e apenas o fato de administrar estímulos positivos ou negativos, não desbloqueia qualquer sinergia motivacional intrínseca do seguidor, o que requer outras qualificações, competências que o líder que deseja o êxito deve possuir.

Reforça Bergamini (2002), que apesar da consciência do interesse das partes nesta troca, esta relação perdura apenas enquanto houverem bens que tenham valor para ambas as partes, voltados apenas para necessidades de ordem inferior.

O foco da liderança transformacional deve pousar, para Cavalcanti (2006), no processo de desenvolvimento das pessoas, permitindo que pensem por si próprias, trabalhando independentemente, dedicando-se a uma causa ou idéia, tornando-se corajosas, honestas e buscando padrões que vão além de seu cargo.

O termo liderança transformacional têm diferentes definições; para Benis (apud CAVALCANTI, 2006, p. 122).

“...líderes assumem a responsabilidade de remodelar as práticas organizacionais, visando sua adaptação às mudanças ambientais. Sem essa liderança transformadora, torna-se difícil moldar o futuro mais desejável para a nação ou para o mundo.”

Moggi (apud CAVALCANTI, 2006, p. 122), admite que:

“... se quisermos obter sucesso nos negócios em todos os sentidos (produtividade, qualidade, rentabilidade, imagem da empresa, inovação etc.) é no ser humano que devemos investir, porque ele, desde o mais simples operário até o presidente da empresa, é a origem de todo o processo de transformação.”

Para Bergamini (2002), se estabelece um vínculo quando do engajamento entre si buscando o atendimento de necessidades de nível mais elevado. Por se identificarem, líder e liderados, com a mesma causa, fundem seus propósitos e estimulam um ao outro, estabelecendo uma liderança firmemente estabelecida na congruência de necessidades e hierarquias de valor.

Ao citar Bass e Avolio (apud BERGAMINI 2002, p. 150) vem o conceito de que, diferentemente da liderança transacional, este reconhece além das necessidades dos associados, mas o fato de procurar desenvolver necessidades que vão a um nível mais alto de maturidade. Caminhando no sentido de valorização de aspectos motivacionais, ligam a eficácia da liderança ao desbloqueio da motivação, encorajando o desenvolvimento próprio e um desempenho além das expectativas, servindo o líder como exemplo para cumprir a missão.

Entretanto a mudança para um novo tipo de liderança não ocorre ao acaso, Barret (apud CAVALCANTI, 2006, p. 123) apresenta um modelo identificando 5 estágios, descritos a seguir, que ocorrem, segundo o autor, no processo de transformação organizacional ou pessoal, visto na figura 07:

- a) inconsciência, onde o líder não despertou para seu papel e age sem questionar suas verdades, sendo cientificado por ineficiência através de *feedback* interno ou externo passa ao segundo estágio;
- b) consciência, incômodo e ameaçador este estágio leva a decisões e ações.
- c) o aprendizado de novos comportamentos, resultado de suas ações acerca dos desafios que se impõe;
- d) prática, que inicia gradualmente o processo de mudança consciente, a partir da mudança, passando a agir em uma nova esfera de atuação; e
- e) mudança de valores, ocorre quando os novos comportamentos se tornam parte de seus hábitos, com mudança de valores, permitindo que este esteja pronto para um novo ciclo cuja evolução é contínua.

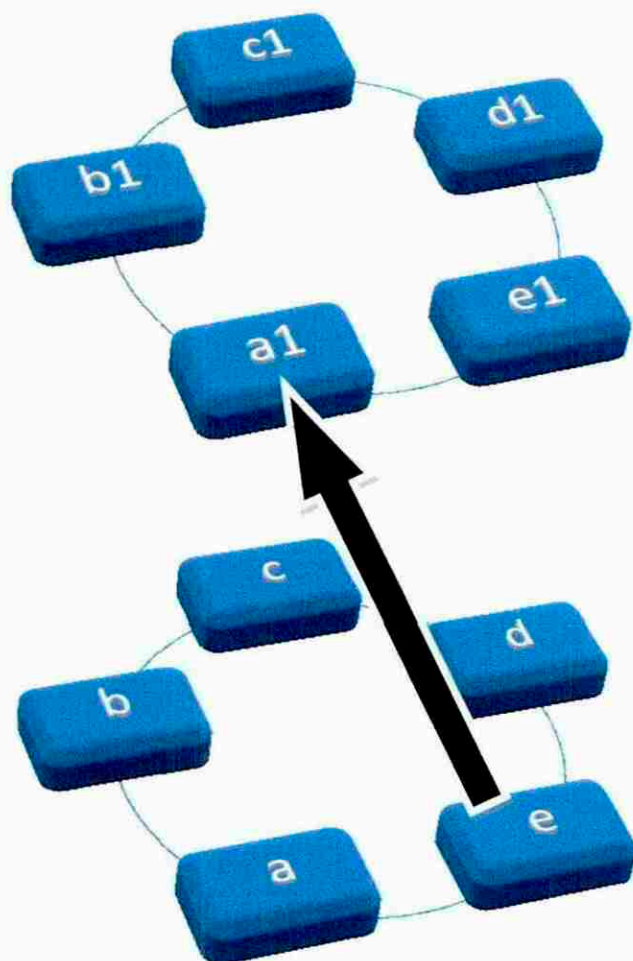


Figura 07: A dinâmica da Transformação.
 Fonte: BARRET (apud CAVALCANTI, 2006, p. 123).

A transformação descrita pela autora é um processo de ciclos evolutivos, onde findo um ciclo, se passaria a um ciclo de nível mais alto. Esta transformação requer mudança de valores e comportamentos; com a evolução do papel do líder, outras abordagens vem a complementar e reforçar este papel consolidando a liderança transformacional.

2.3.4 Liderança Baseada em Princípios

Este tipo de liderança, baseada em princípios, tem como um de seus principais autores Stephen R. Covey (1994), que toma uma abordagem significativamente nova e ao mesmo

tempo antiga, pautando sua abordagem em princípios; praticas que tanto na vida pessoal quanto na profissional devem dar o sentido, como o próprio autor apresenta, do “norte verdadeiro”.

Estes princípios, segundo Cavalcanti (2006), como justiça, confiança, integridade, honestidade, humildade, coragem, empatia são imutáveis, não estão sujeitos a modismos. Princípios podem ser aplicados a qualquer momento e em qualquer lugar, integram a ética e o caráter, tão necessários a quem lidera, de um pequeno grupo de pessoas a um país.

Covey (1994) define da seguinte maneira valores e princípios:

Princípios, ao contrario dos valores, são objetivos e externos. Operam em obediência a leis naturais, independentemente das condições vigentes. Valores são subjetivos e internos. Valores assemelham-se a mapas. Mapas não são os territórios, são apenas tentativas subjetivas de descrever ou representar o território. Quanto mais próximos estiverem, nossos valores ou mapas, de princípios corretos, com as realidades do território, com as coisas como elas realmente são, mais precisos e úteis eles serão. Entretanto, quando o território está em constante alteração, quando os mercados apresentam constante variação, qualquer mapa logo se torna obsoleto. Um mapa baseado em valores poderá fornecer alguma descrição útil, mas a bússola orientada por princípios fornece uma visão e uma direção incomparáveis (COVEY, 1994, prefácio).

Ao atuar de forma a aplicar conhecimentos e habilidades obtidas por meio de treinamento, podemos efetivamente aprimorar a liderança exercida, porém comportamentos falsos ou que não condigam com o que acredita em seu íntimo, pode levar a falência do método, pelo simples fato de não estar baseada no cerne do caráter. Um relacionamento duradouro, quer em laços familiares, de amizade ou profissional deve basear-se na confiança e no amadurecimento pessoal.

Covey (apud CAVALCANTI, 2006, p. 127) divide em quatro os níveis da pratica da liderança baseada em princípios:

- a) Confiabilidade em nível pessoal, eu. Esta baseia-se no caráter, aquilo que você é como pessoa, e na competência, o que pode fazer. Para confiar em alguém, ambas as características devem estar presentes.

- b) Confiança em nível interpessoal ou nas pessoas. Pessoas são o pilar de sustentação para relacionamentos e organizações. É o acordo, financeiro ou emocional, onde ambos saem satisfeitos. A confiança no líder é estabelecida ao despertar nas pessoas seus talentos, habilidades, inteligência e criatividade, para que se tronem autônomas.
- c) O Caminho estratégico. Coloca em consonância o plano estratégico da empresa com uma visão de um futuro melhor. O esforço conjunto pode construir este caminho, atendendo as necessidades dos clientes e demais interesses.
- d) A estrutura organizacional, sistemas e processos. A necessidade de mudança, traz dificuldades ao sistema míope da organização, enraizada em velhos métodos e burocracias geram perda de energia, devido a estratégia não se alinhar com as realidades externas.

Não obstante a importância do líder ter valores, que o identifiquem como exemplo a ser seguido e seus valores de caráter sejam inestimáveis para seu sucesso, a competência que Covey relaciona ao nível pessoal, insere a necessidade da capacitação, do conhecimento e da aptidão; para tanto, o líder não pode estagnar, sob pena de obsolescência.

2.3.5 Auto-desenvolvimento e Autoconhecimento

O autoconhecimento imprime ao líder a possibilidade de clarificar, segundo Cavalcanti (2006), seus valores e princípios, seu estilo de liderança, reconhecendo fraquezas e forças, possibilitando o equilíbrio interno. Citando Bennis (apud CAVALCANTI 2006, p. 129) “Liderança é primeiro ser e depois fazer. Tudo o que o líder faz reflete o que ele é”.

Bolt (apud CAVALCANTI 2006, p. 132) apresenta uma visão mais holística e tridimensional, pressupondo que não basta ao líder se desenvolva apenas na dimensão profissional, incluindo a excelência na liderança e eficiência pessoal.

Entende que a dimensão profissional, foco da maior parte do desenvolvimento gerencial, deve prover o gestor de recursos para identificar desafios profissionais e como lidar com eles, tais como a criação de novos tipos de organizações, atuantes no mercado global, organizações que aprendem, inovadoras, entre outros.

Afirma ainda que a dimensão liderança tem sido esquecida na formação do executivo, devendo ser desenvolvida, a partir de que não podemos mais crer que o líder já nasce feito, como na teoria dos traços, mas a partir de teorias contemporâneas, desenvolver e personificar sua visão como líder, baseando sua liderança em preceitos éticos, autênticos e estimulantes.

Finalmente completa dizendo que na dimensão pessoal, líderes devem ser eficazes também na sua vida pessoal, aprendendo a desenvolver seus objetivos, sua visão, valores e talentos, integrando metas e prioridades de trabalho na sua vida pessoal, desenvolvendo a mentalidade de aprendizado contínuo, responsabilidade pessoal pelo crescimento e, principalmente, agir com coragem.

Destaca Cavalcanti (2006) que a sobrevivência das organizações depende cada vez mais da formação de líderes, sendo a liderança fonte de vantagem competitiva. Se os seres humanos utilizam uma pequena parte de seu potencial para liderar, líderes devem ser instigados a liberar esta capacidade.

2.4 Características dos Líderes

As características dos líderes são objetos de vários estudos realizados por diferentes autores, e o que se observa destes é que várias características foram atribuídas aos líderes, porém estas quando presentes em algumas pessoas não garante que elas são ou se tornarão um líder. E, além disso, segundo Maximiano (2000), até hoje não se conseguiu identificar traços comuns a todos os líderes.

No entanto a identificação das principais características dos líderes é necessário para o mapeamento da influência que estes exercem sobre os demais, e nesse intuito serão apresentados algumas características inerentes aos líderes.

Para Bateman e Snell (1998), os líderes apresentam as seguintes características.

- a) Possuem visão – é antes de tudo um visionário, pois permite prospectar o futuro e se compromete a realizá-lo.
- b) São comprometidos – pois o comprometimento gera responsabilidade, poder e confiança, fazendo com que as metas estabelecidas possam ser atingidas.
- c) Boa comunicação – é um dos fatores mais importantes da liderança, significa manter as pessoas informadas, dando e recebendo feedback adequado, explicando decisões e políticas com franqueza e transparência. Deve saber comunicar de forma clara as crenças e os valores do ambiente em que atua. É preciso que transmita uma direção firme, e crie um clima de confiança para haver cooperação entre todos. E ainda integridade, realidade e intuição.
- d) Competência – consiste no conhecimento suficiente dos diferentes setores de atividades de sua esfera de ação. (KINCHESKI e MARTINS, 1999)
- e) Humildade – reconhecer os erros diante dos outros e saber pedir desculpas por algum equívoco. (KINCHESKI e MARTINS, 1999)

Em uma abordagem de liderança baseada em princípios, Covey (1994) apresenta oito características perceptíveis nos líderes.

- a) Estão continuamente aprendendo – são pessoas curiosas e estão sempre fazendo perguntas e desenvolvendo novas habilidades e interesses.
- b) Estão voltados para o serviço – a cada dia se atrelam e se colocam voluntariamente à disposição do serviço, pensando nos outros.

- c) Irradiam energia positiva – as pessoas baseadas em princípios têm uma aparência alegre, agradável e feliz.
- d) Acreditam nas pessoas – acreditam no potencial subjacente de todas as pessoas.
- e) Suas vidas são equilibradas – não são extremistas, não vivem pelo tudo ou nada.
- f) Encaram a vida como uma aventura – as pessoas baseadas em princípios saboreiam a vida.
- g) São sinérgicas – em esforços de equipe fazem o uso da força conjunta e procuram complementar suas fraquezas através dos outros.
- h) Exercitam-se pela auto-renovação – finalmente, exercitam regularmente as quatro dimensões da personalidade humana: física, mental, emocional e espiritual.

Na abordagem das características indispensáveis para o líder do futuro, várias características são apresentadas. Para Handy in Drucker (1996) os atributos imprescindíveis ao líder do futuro são:

- a) Crença em si mesmo – proporciona ao indivíduo a autoconfiança para caminhar em direção ao desconhecido e persuadir os outros a irem aonde ninguém esteve antes.
- b) Paixão pelo trabalho – proporciona a energia e o foco que orientam a organização e atuam como exemplo para os demais.
- c) Amor pelas pessoas – porque numa comunidade aqueles que causam sofrimento e aborrecimento podem ser respeitados ou temidos, mas não serão seguidos de bom grado.

Conforme comentário anterior a simples identificação de algumas características em algumas pessoas não garantem que essas são ou se tornarão líderes, porém são marcas que muitas pessoas admiram, e acabam seguindo-as devido a tais características.

2.5 Diferenças entre Líderes e Gerentes

Gerenciar e liderar podem não ser o mesmo, se para Covey (apud CAVALCANTI, 2005, p. 61) “a liderança está mais voltada para fazer as coisas certas enquanto a gerência se preocupa em fazer certo as coisas”. Citando diversos autores, Bergamini (1994) redige uma série de diferenças entre administradores ou gerentes e líderes, colocando-os em extremos opostos. Reage o gerente ou administrador a estímulos externos, de forma eficiente e eficaz, dentro de padrões estruturados, ordenados de forma regulamentada e hierarquizada. Já o líder age conforme sua visão pessoal, pró-agindo posteriormente ao ambiente, estruturando de forma mais orgânica é menos regulamentado e hierarquizado.

Em outro livro Bergamini (2002) procura posicionar o administrador como personificando uma atitude lógica e racional de monitoramento do ambiente, viabilizando o atendimento das necessidades cotidianas da organização, enquanto o líder, por meio de suas habilidades interpessoais leva os seguidores a se sentirem desejosos e entusiasmados pelas atividades que praticam.

Apesar de discorrer diversas características do gerente como a pessoa que mantém as organizações com os pés no chão, à realidade concreta, ajustado a vida da organização assegurando o funcionamento eficiente, a autora a seguir discorre:

Não se deve imaginar que líder e administrador sejam figuras opostas, uma vez que não existem tipos puros de um ou de outro. Todo administrador também dirige pessoas, assim como os líderes devem, de alguma forma, desincumbir-se de tarefas administrativas (BERGAMINI, 2002, p. 69).

Com uma visão bastante diferente Schermerhorn (1999) não diferencia líderes e gerentes, tratando da mesma forma suas necessidades de poder e todas as características intrínsecas a liderança. Diz o autor que o gerente deve, além de fazer planos de longo prazo e rascunhar orçamentos, assegurar resultados coerentes com o planejado, liderar com visão, comunicar esta visão, motivar, transformando a visão em realidade, ou seja, liderar.

Ao definir o que é gerência, Schermerhorn (1999, p. 4) diz ser responsabilidade do gerente:

...ajudar uma organização a alcançar alto desempenho através da utilização de todos os seus recursos, tanto humanos quanto materiais. Isto é conseguido pelo processo de gerência, formalmente definido como planejamento, organização, liderança e controle do uso dos recursos para alcançar as metas de desempenho.

Ao definir o autor os níveis de gerência, de forma contrária a Bergamini, como gerentes de topo as figuras do diretor executivo, superintendente de operações, presidente e vice-presidente; pessoas responsáveis pelo desempenho da organização, dedicando atenção ao ambiente externo, alertas a oportunidades e ameaças, pensadores estratégicos orientados para o futuro tomando decisões sob condições competitivas e incertas.

Desta forma, em concordância com Cavalcanti (2005), cresce cada vez mais a demanda por gerentes com perfil de líderes, dinâmicos, flexíveis, motivadores, comunicadores e com visão a longo prazo, até porque, no ambiente de mudanças profundas e velozes, as empresas tendem a tornarem-se incubadoras de novas lideranças por pura necessidade e não por escolha.

2.6 Motivação e Teorias Motivacionais

O que o líder pode fazer para melhorar a performance de seus colaboradores? Como conduzir uma equipe de modo a todos participarem e efetivamente dedicarem-se ao que fazem? Estas perguntas que faz Cavalcanti (2006) não são de simples resposta, mas alguns aspectos podem ser elucidados e diversas teorias versam sobre o assunto.

Em sua definição, a motivação traz a tona os fatores que levam as pessoas a realizarem suas funções, levando a consecução os objetivos organizacionais, de forma consciente, tendo em conta também os interesses de cada uma destas pessoas, seus objetivos como auto-desenvolvimento, oportunidades de crescimento e melhoria de todas as condições referentes a

vida profissional e pessoal. A seguir passa-se a elencar definições de diversos autores, objetivando formar o conceito de motivação.

“Uma força de trabalho altamente motivada é indispensável quando se quer alcançar constantemente resultados de alto desempenho nas organizações” (SCHERMERHORN, 1999, p.240).

Nesse sentido de acordo com Schermerhorn (1999), o termo motivação é usado na teoria gerencial para descrever as forças internas de um indivíduo que agem na determinação do nível de esforço despendido em direção a consecução de uma meta.

Stoner e Freeman (1985) dizem que motivação refere-se aos fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo.

Já Vergara (apud CAVALCANTI, 2005) enfatiza seu caráter intrínseco, tendo em vista nascer de necessidades interiores, de modo que o que os líderes podem fazer é estimular, incentivar, provocar a motivação de seus funcionários.

Maximiano (2000) define motivação para o trabalho como o processo pelo qual o esforço ou ação que levam o indivíduo ao desempenho profissional sendo impulsionado por certos motivos, que surgem do interior da própria pessoa, motivos externos, criados pela situação ou ambiente em que a pessoa encontra-se.

Dessa maneira o líder, para liderar através da motivação, deve criar condições para que as pessoas se sintam inspiradas a trabalhar duro.

Bergamini (2002) é da opinião de que nenhum líder motiva, não há como motivar aquele que não tenha interesse pelo que faz. Afirma que quando o potencial de liderança é desconsiderado, pela estreita ligação entre liderança e motivação, o potencial motivacional corre o risco de também de ser insignificante.

Contudo, o líder não deve, ao reconhecer que a motivação seja um processo interior, concluir que não pode agir, ao contrário deve ter recursos para garantir que a motivação existente não diminua.

Políticas de condicionamento ou premiação correm o risco de resultados insatisfatórios, pois os não premiados são desestimulados e o sentimento de manipulação do condicionamento tampouco é positivo. Para a autora, deixa de ser simples liderar, não é mais apenas uma questão de bom senso; o processo passa a ter aspectos sutis e a cada momento mais importância têm.

Porém apenas motivação não basta, o líder deve também recompensar o bom desempenho oriundo da motivação. Essas recompensas de acordo com Schermerhorn (1999) devem ser tanto extrínsecas quanto intrínsecas.

a) Recompensas extrínsecas: as recompensas extrínsecas são administradas externamente, elas se originam de fora para o indivíduo, são resultados de valor dados por um supervisor ou gerente aos subordinados. Podem ser um bônus, promoções, prêmios, elogios entre outros; e

b) Recompensas intrínsecas: as recompensas intrínsecas são auto administradas, elas se originam naturalmente quando uma pessoa desempenha uma função. Elas não dependem da ação de outras pessoas, o estímulo motivador é interno. As principais fontes de recompensas intrínsecas são o sentimento de competência, autocontrole e desenvolvimento pessoal.

Dessa maneira para obtenção de um desempenho desejável e contínuo o líder deve criar estímulos que motivem os liderados a trabalharem duro buscando atingir os objetivos traçados, sem esquecer, de recompensar de forma significativa e abrangente (intrínseca e extrinsecamente) os liderados.

A divisão formal das teorias adotada será a mesma da autora Cavalcanti (2006) que semelhantemente a Stoner e Freeman (1985) dividem inicialmente as teorias em de conteúdo e de processo, sendo que Schermerhorn (1999) substitui o termo conteúdo por teorias da satisfação como motivação.

2.6.1 Teorias de Conteúdo

As teorias de conteúdo, segundo Stoner e Freeman (1985), concentram-se nas necessidades internas que motivam o comportamento. Para reduzir ou satisfazerem estas necessidades as pessoas agem de determinadas maneiras, conforme ilustrado na figura 08.



Figura 08: Um modelo de Teoria de Conteúdo da motivação
Fonte: STONER E FREEMAN 1985, p. 324

Chiavenato (1994) aborda o ciclo motivacional como uma forma de explicar o comportamento humano que o leva a um estado de resolução. As necessidades não são estáticas e trazem o desequilíbrio, a tensão e o estado de insatisfação. Este estado leva ao comportamento ou ação para livrá-lo do desequilíbrio. Em sendo eficaz, o comportamento leva o indivíduo a satisfação da necessidade, descarregando a tensão gerada inicialmente.

- d) a seguir a necessidade de estima, como auto-respeito, amor-próprio, autonomia, *status*, reconhecimento, consideração; e
- e) no topo, a necessidade de auto-realização, envolvendo crescimento pessoal, auto-satisfação e realização do próprio potencial.



Figura 09: Pirâmide de Maslow
 Fonte: CAVALCANTI 2006, p. 88.

Enquanto não estiverem satisfeitas, as necessidades situadas mais na base da hierarquia permanecem predominantes nas determinações do comportamento. Mas, ao serem satisfeitas passam a não mais motivar, passando a necessidade logo acima a direcionar as ações do indivíduo. (Cavalcanti 2006)

Entretanto a teoria de Maslow seria incoerente se admitisse que uma pessoa, ao obter a auto-realização, não mais teria motivação, indo contra o que nos mostra a realidade. Todavia a teoria diz que a motivação pode ser baseada na deficiência ou no crescimento, onde pessoas que realizam atividades que trazem crescimento pessoal tornam-se ainda mais estimuladas a estas atividades, sendo o crescimento, segundo Sampaio (apud CAVALCANTI 2006, p. 89), por si só um processo recompensador.

2.6.1.3 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

De acordo com Schermerhorn (1999), Herzberg, após suas pesquisas sobre motivação chegou a conclusão que os fatores que levam a satisfação são diferentes dos fatores que levam a insatisfação.

Os fatores que levam a insatisfação ele os chamou de fatores de higiene e os fatores que levam a satisfação fatores de satisfação.

a) Fatores de higiene: os fatores de higiene estão relacionados com o contexto da função, são fatores que fazem mais parte do cenário do que da própria natureza do trabalho, como as condições de trabalho, relações interpessoais, políticas organizacionais, qualidade técnica da supervisão e salário-base. De acordo com Herzberg (apud SCHERMERHORN, 1999, p. 242), os fatores de higiene não causam satisfação, portanto excelentes condições dos fatores de higiene são apenas condição básica para que não aja insatisfação; e

b) Fatores de satisfação: os fatores de satisfação estão relacionados com o conteúdo da função, são fatores como reconhecimento, responsabilidade, oportunidade de progresso e crescimento pessoais. Ainda em acordo com o mesmo autor, agindo-se sobre o conteúdo da função poderá se elevar o nível de satisfação da pessoa que a desempenha.

Dessa maneira deve-se sempre corrigir os fatores de higiene para não levar os funcionários a insatisfação e agir sobre os fatores de satisfação para proporcionar a satisfação desejada pelos liderados.

Stoner e Freeman(1985) informam que a teoria de Herzberg foi criticada por não prever em suas pesquisas o viés causado pela dificuldade dos pesquisados em relatar como seus também os insucessos e transferir a outrem o bom desempenho, também é motivo de crítica a simplicidade da abordagem com que se relaciona satisfação e motivação. Por outro

lado estas pesquisas influenciaram, também segundo Schermerhorn (1999), os programas de enriquecimento da função e contribuíram, conforme Stoner e Freeman(1985), para a compreensão dos efeitos das características do trabalho sobre a satisfação, a motivação e o desempenho.

2.6.1.4 Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland

David McClelland, ao final dos anos 40, realizou pesquisas para examinar as necessidades humanas, identificando três necessidades fundamentais para a abordagem a motivação. A necessidade de realização ou o desejo de fazer alguma coisa melhor ou mais eficiente. A necessidade de poder é o desejo de controlar outros, influenciar ou ser responsável. Necessidade de afiliação é o desejo de estabelecer e manter relações amistosas e calorosas com outras pessoas. (SCHERMERHORN 1999, p. 242)

Conforme a situação, somos influenciados diferentemente por necessidades diferentes, porém, cada indivíduo, a partir de sua história e experiências, tende a desenvolver mais uma determinada necessidade e podem ser alteradas, pois não são fixas e podem ser aprendidas. (Bowditch e Buono 1992, apud CAVALCANTI 2006, p. 92)

A partir destas classificações Davis e Newstrom (apud CAVALCANTI, P. 92), assinalam que funcionários orientados a realização dão valor ao trabalho com pessoas tecnicamente capazes e a receber avaliações detalhadas sob seu comportamento, sendo também estimulados por superação de desafios e a excelência. Pessoas motivadas a afiliação tendem a trabalhar melhor quando elogiadas por atitudes cooperativas, valorizam o trabalho entre amigos. Pessoas com orientação para o poder procuram criar impacto em seu trabalho, assumindo riscos ao fazê-lo. (CAVALCANTI 2006, p. 92)

2.6.1.5 Conclusões e Críticas às Teorias de Conteúdo

As teorias de conteúdo são semelhantes, embora sua terminologia varie. Segundo Schermerhorn (1999), há muita coisa em comum e devem ser utilizadas juntas para que se somem à compreensão de necessidades humanas no local de trabalho. A figura 09 mostra cada uma das teorias se apresentam conforme sua ordem de necessidade segundo o autor.

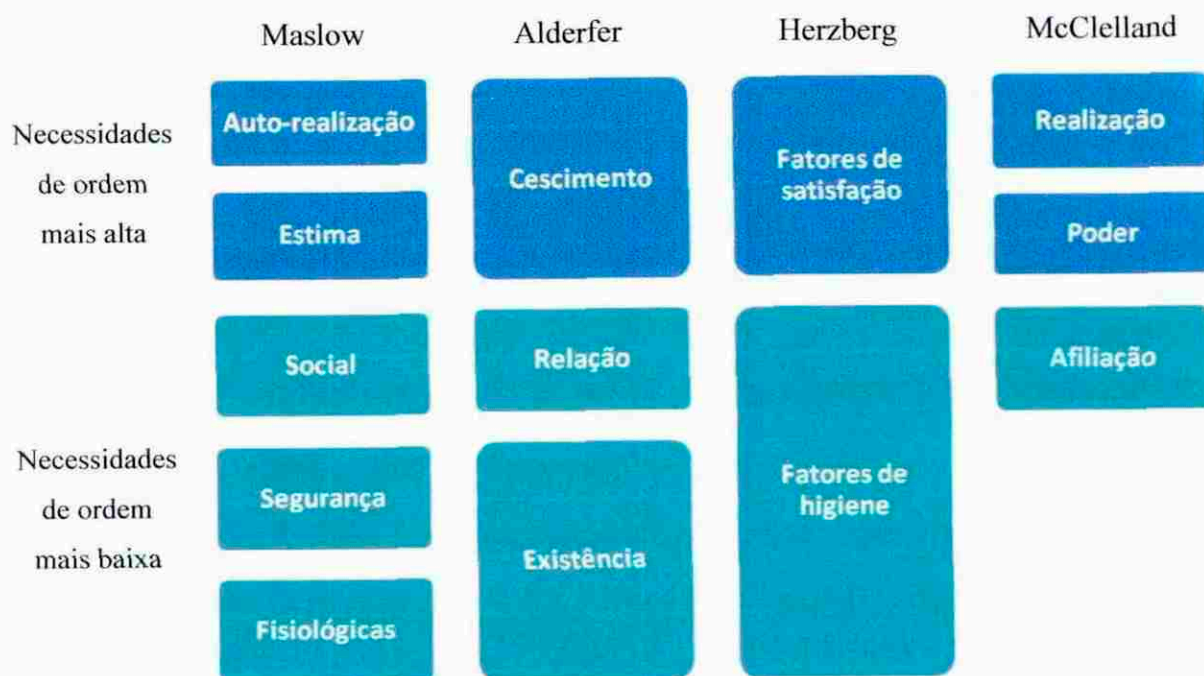


Figura 10: Comparação das necessidades humanas nas teorias de conteúdo
Fonte: SCHERMERHORN 1999, p. 243.

Críticas as teorias de conteúdo são feitas por Stoner e Freeman(1985), afirmando que a abordagem é simplista, não levando em conta que: as necessidades variam entre indivíduos e variam conforme o tempo, o modo como as necessidades são traduzidas em comportamento também variam muito, o comportamento nem sempre é coerente, a forma como reagem as pessoas à satisfação ou à ausência de satisfação também varia e finalmente, as teorias podem não se adaptar a todos os lugares, países ou culturas.

Por outro lado, ressaltam que estas teorias são úteis para ajudar o administrador a perceber que os valores mudam de pessoa para pessoa, lhe permitindo avaliar e usar este conhecimento para determinar que trabalhos aproveitam melhor as forças motivacionais existentes.

2.6.2 Teorias de Processo

As teorias de processo, segundo Schermerhorn (1999), oferecem conselhos de como as pessoas fazem a escolha de como trabalhar, baseadas em suas preferências pessoais, recompensas possíveis e resultados do trabalho.

2.6.2.1 Teoria do Estabelecimento de Metas

De acordo com Schermerhorn (1999), as metas têm a função de esclarecer a expectativa de desempenho entre um líder e seu subordinado e entre os colegas de trabalho, oferecendo o feedback necessário.

Dessa maneira a definição de metas claras e desejáveis onde a pessoa possa atingir um bom desempenho é a base da teoria do estabelecimento de metas de Locke. De acordo com Schermerhorn (1999), as metas podem ser altamente motivadoras se forem propriamente estabelecidas e bem administradas.

Para Cavalcanti (2005) as metas devem ser aceitáveis, de modo que façam sentido para as pessoas. Sua aceitabilidade pode ser obtida por meio do envolvimento no estabelecimento das metas. As metas devem ser desafiadoras, porém possíveis, sendo que os indivíduos devem estar preparados para cumpri-las. Também devem ser específicas e se possível mensuráveis; sendo específicas, o empregado pode definir melhor o que se espera dele. Como ultimo aspecto, a autora indica que se deva dar retorno sobre o desempenho quanto às metas, permitindo que este monitore seu desempenho.

Nesse sentido um líder deve trabalhar junto aos subordinados para estabelecer metas exeqüíveis e desafiadoras, criando uma expectativa positiva em relação a meta e dando condições para que a meta seja atingida, lembrando sempre que as recompensas devem ser dadas sempre que a meta for atingida.

2.6.2.2 Teoria da Expectativa

A teoria da expectativa de Vroom de acordo com Schermerhorn (1999), gira em torno da seguinte pergunta: “o que determina o empenho de um indivíduo para trabalhar duro em tarefas importantes para a organização?” (SCHERMERHORN 1999, p. 245), em resposta a esta pergunta a teoria da expectativa diz que: “as pessoas farão o que elas podem fazer, quando quiserem fazer” (SCHERMERHORN 1999, p. 245).

Mais especificamente a motivação depende do relacionamento entre três fatores:

- a) Expectativa: a expectativa se refere a crença que uma pessoa tem de que trabalhando duro atingirá um bom nível de desempenho;
- b) Instrumentalidade: a crença que se o bom desempenho for atingido as recompensas atingirão o mesmo nível; e
- c) Valência: é o valor que uma pessoa atribui as recompensas.

Essa teoria, segundo Schermerhorn (1999), postula que a motivação é determinada pela multiplicação entre esses três fatores, portanto, matematicamente se em algum desses três fatores for igual a zero a motivação também será zero, dessa forma os líderes deverão agir a fim de maximizar os três fatores para poder proporcionar um nível satisfatório de motivação no subordinado.

Para Cavalcanti (2005) a recompensa ao indivíduo pode ser experimentada pelo indivíduo diretamente, como o sentimento de realização ou satisfação, ou pode ser proveniente de um agente externo, como bonificações, elogios ou promoções. As implicações para o reforço do componente expectativa, passam pela escolha da pessoa com habilidade adequada, o treinamento o apoio e recursos necessários; para o componente de instrumentalidade, o esclarecimento da relação entre desempenho e recompensa e o cumprimento desta são fundamentais; já para a valência, deve-se combinar as recompensas disponíveis com as necessidades do funcionário.

2.7 Relação entre Liderança e Motivação

As teorias de liderança vistas anteriormente trazem consigo, a todo instante, como desafio ao líder, a capacidade de provocar motivação nas pessoas. A mesma intimidade que tem com o poder, tem também a motivação e a liderança. O líder não lidera só, ele deve contar com seus colaboradores e esta colaboração será maior ou menor dependendo do nível de motivação que estes tiverem.

Bittencourt (2006) diz que, uma vez conhecidos os fatores influenciadores da motivação e que podem ser relacionados ao gerenciamento, caberá ao líder examinar como esses fatores dificultam ou promovem a obtenção de melhor performance, para assim estabelecer tomadas de decisões precisas e que levem o grupo para comportamentos na direção construtiva.

Desta forma, a congruência entre os conceitos de motivação e liderança, anteriormente apresentados, partindo da evolução dos modelos de gestão e das teorias motivacionais, permitem que os líderes façam uso de novos métodos motivacionais, para estimular o aumento do desempenho e promovam o comprometimento.

3 METODOLOGIA DO TRABALHO

Gonçalves e Meirelles (2004, p. 28) conceituam metodologia como “a ciência que estuda os métodos de investigação e a apresentação de seus resultados, tendo como objetivos, explicar quais os caminhos genéricos para se fazer ciência; buscar padronizar as formas de apresentação de trabalhos científicos; [...]”.

Desta forma buscou-se utilizar critérios para a obtenção das informações relevantes a este trabalho, de modo a que permitam uma análise que satisfaça os objetivos definidos; sendo esta metodologia relevante para o sucesso no alcance destes objetivos.

3.1 Tipo de Estudo

Constitui-se de um trabalho de levantamento de dados com uma abordagem tanto qualitativa quanto quantitativa, com o objetivo de compreender a dinâmica do aspecto liderança e motivação da organização, correlacionando dados e observações com a bibliografia examinada.

A técnica utilizada é a de estudo de caso observacional, na qual, segundo Triviños (1987), se observa apenas uma parte da organização, e não seu todo, onde em contato com a organização, o pesquisador procura resolver o que se considere importante para trabalhar.

Trata-se, quanto a tipologia, de uma pesquisa exploratória, onde, segundo Gonçalves e Meireles (2004, p. 37), “[...] para descobrir ou descrever melhor o problema raiz através de sintomas para se alcançar os objetivos. Baseia-se em estudos bibliográficos, exploração de campo, uso de cognição livre para captar pontos relevantes de investigação.”

Também é descritiva, num segundo momento, pois conforme Mattar (2005), utiliza-se de diversos métodos de coleta de dados, como questionários e entrevistas não estruturadas, visando responder a um problema que neste momento já é conhecido e estruturado.

Quanto a natureza da pesquisa, é tanto:

Qualitativa, onde o tipo de estudo se faz, segundo Gonçalves e Meireles (2004), pela observação participante, com um desenho transversal utilizando a coleta de dados por meio de pesquisa bibliográfica, entrevista não estruturada. Destacando-se o desenho transversal por ser uma pesquisa de cunho temporal, limitada a um período de tempo.

Este trabalho utiliza-se de recursos de pesquisa como entrevistas estruturadas, pesquisa bibliográfica e observação por parte do autor que é funcionário da agência da organização estudada, adequando-se portanto ao caráter de natureza qualitativa.

Quantitativa. Por aplicação de questionários de forma pessoal, mediante análise de porcentagens apresentadas nos gráficos da pesquisa.

Conforme o Apêndice B, utilizou-se o recurso da aplicação do questionário ali apresentado, como forma de obter dados para a análise por meio da coleta e compilação dos dados numéricos, onde se fez a avaliação de porcentagens.

A comparação entre questionários e as respostas apresentadas pelos gerentes durante as entrevistas semi-estruturadas se fez de forma direta, por meio de checagem entre as respostas dos questionários, realizada na parte de análise e as respostas dos gerentes que foram gravadas em meio eletrônico, seguindo o roteiro constante do Apêndice C.

O consórcio dos dois métodos permite, conforme Gonçalves e Meireles (2004) uma triangulação entre o problema e dois pontos referenciais, quais sejam, o método qualitativo ou o método quantitativo, com o objetivo de dirigir o trabalho de investigação, constituindo-se em um processo na qual se objetiva atingir um objetivo, resolver o problema em questão; que é conhecer o tipo de liderança praticada nesta agência e sua influência no modo de trabalho dos funcionários.

3.2 Universo Investigado

A presente monografia analisa a organização Caixa Econômica Federal, especificamente na Agência Hercílio Luz, na cidade de Florianópolis, no período de outubro de 2007. No escopo deste trabalho, não se pretendeu estudar a organização como um todo, mas apenas esta agência em específico.

A pesquisa foi realizada com todos os funcionários desta agência, exceto os que estavam em gozo de férias ou em licença médica. De uma população de 24 funcionários não-gerentes possíveis, 2 encontravam-se em período de férias, 1 estava destacado para outra unidade, 21 questionários foram entregues. Dos questionários entregues, 17 funcionários responderam e 4 não devolveram. Os questionários permitiram sigilo e anonimato, ao não se solicitar identificação, buscando com isto a liberdade de expressão.

Todos os cinco gerentes da agência foram entrevistados por meio de entrevista semi estruturada, sendo que suas opiniões foram comparadas, quanto ao observado nos questionários respondidos pelos demais empregados. Os mesmos também não serão identificados mantendo assim a mesma liberdade de expressão desejada dos liderados.

Não foram entrevistados os funcionários estagiários, menores aprendizes ou terceirizados que prestam serviços nesta agência, por não fazerem parte do quadro funcional da organização estudada.

3.3 Coleta e Processamento de Dados

O trabalho foi elaborado em 3 (três) etapas, representando uma análise aprofundada de um determinado ponto da organização, objetivando, com isso, responder, o mais satisfatoriamente, a questão norteadora deste trabalho.

Após a escolha do tema, definiu-se qual método de pesquisa satisfaria as necessidades de análise da organização. Optou-se pela realização de uma preparação, onde se buscou

informações sobre a empresa, para embasar a pesquisa bibliográfica, o desenvolvimento dos questionários e entrevistas não estruturadas.

Como segundo passo, buscou-se da administração o apoio necessário para que fosse possível levar adiante este diagnóstico e foi obtida sua aprovação. Neste contato inicial a administração cientificou-se da intenção do trabalho através de uma carta proposta em que se especificava o tipo de análise a ser realizado, a qual foi devidamente assinada e devolvida, conforme o Apêndice A.

Na preparação desta monografia foram obtidas mais informações gerais sobre a empresa, visando com isto estabelecer uma visão global. O levantamento de dados necessários ao diagnóstico, por meio de pesquisa bibliográfica, se deu a partir de documentação disponibilizada pela organização, por meio da página da intranet, e pelos gerentes da agência em entrevistas não estruturadas; permitindo o desenvolvimento dos questionários e da análise, que finalmente culmina com a elaboração deste relatório final. Para a implementação da pesquisa bibliográfica foram utilizados livros e documentos que constam da bibliografia do presente trabalho.

Um instrumento de coleta de dados foi utilizado, a aplicação de questionários; desenvolvido de forma estruturada para permitir que através deles se fizesse uma análise tanto quantitativa quanto qualitativa do processo de liderança na organização foram utilizados junto aos funcionários sem cargo de chefia, conforme o Apêndice B.

A segunda forma de coleta de dados se fez através de entrevistas semi-estruturadas, realizadas junto aos gerentes desta agência; objetivando nestas abordar o tema proposto de forma a se poder comparar com os resultados obtidos pela análise dos questionários respondidos pelos funcionários não-gerentes. Para a obtenção das informações seguiu-se um roteiro de assuntos elencados anteriormente as entrevistas, que acompanha os moldes e estrutura das questões apresentadas aos funcionários não gerentes nos questionários; este

roteiro é apresentado no Apêndice C. Estas entrevistas guardaram caráter de informalidade e sigilo, tendo os mesmos a liberdade de expor suas idéias, sendo registradas em meio eletrônico para posterior análise e desenvolvidas no ambiente de trabalho, porém fora do horário de expediente ao público.

Ambos foram aplicados durante um período de 15 dias entre os dias 10 e 25 do mês de outubro de 2007.

Mattar (2005) define a tabulação de dados como a contagem do número de casos que ocorreram em cada categoria, podendo ser manual ou eletrônica ou parcialmente manual. Entende também o autor que a rápida evolução da informática permitiu a simplificação e facilitação das formas de tabulação de pesquisa com elevada eficácia no processamento eletrônico.

Para o processamento e tabulação dos dados foi utilizado um software de banco de dados, desenvolvido para este fim, que é exposto no Apêndice D. Nele foram digitados os dados em formulário de entrada de dados; dados estes que após coletados foram tratados por meio de filtros de consulta, resultando em relatórios como os apresentados no Apêndice E.

3.4 Limitação do Estudo

Não foi objeto desta análise o segmento da Retaguarda, segmento este responsável pela movimentação e guarda de dinheiro, contratos e tratamento de documentação. Justifica-se por duas causas: Primeiro, os funcionários que lá trabalham são responsáveis pela guarda e manutenção de valores, ficando assim difícil o contato com estes para qualquer tipo de entrevista ou aplicação de questionário e também pelo alto grau de sigilo envolvido na atividade. O segundo por ser este um setor em que trabalham o maior número de funcionários terceirizados, não sendo, portanto, objetivo direto deste.

Outro aspecto importante que limita este estudo é o fato de funcionários estarem em período de férias, reduzindo o número de pesquisados, observado o pequeno número populacional.

Também é limitante o fato da entrada e saída de funcionários ocorrer com frequência, sendo que a situação de troca dos atores participantes altera o resultado da pesquisa, denotando portanto seu caráter temporal.

A estrutura organizacional vigente desempenha papel também determinante como limitante na pesquisa, pois a forma burocrática como são tratados todos os aspectos no meio bancário delega a esta atividade uma gama sem-fim de normas e padrões que sem dúvida limitam quaisquer atividades realizadas e reduzem o campo de pesquisa.

Este estudo vislumbrou apenas a realidade de uma agência de uma organização bancária, sendo que esta não pode ser extrapolada, sem o uso de critério, para outras organizações. A tipicidade do objeto de estudo permite, portanto, sua análise temporal e pontual, de acordo com a visão de uma organização pública, bancária e formal.

4 ESTUDO DE CASO

Este estudo de caso foi realizado por meio de consultas a materiais disponíveis na intranet da organização analisada, bem como pelo resultado de questionários aplicados em comparação as observações em entrevistas realizadas junto aos gerentes.

4.1 Caracterização da Caixa Econômica Federal

As informações constantes deste capítulo foram retiradas da página da intranet da Universidade Caixa (CAIXA, 2007), do site da Caixa Econômica Federal (CAIXA, 2007) e também foram fornecidas em entrevista pelo gerente de segmento, Sr. Carlos Garcez Filho no dia 16 de outubro.

O dia 12 de janeiro de 1861 marcou o início da história da CAIXA. Foi nesse dia que Dom Pedro II assinou o Decreto nº 2.723, dando origem à Caixa Econômica e Monte de Socorro. Criada com o propósito de incentivar a poupança e de conceder empréstimos sob penhor, a instituição veio combater outras que agiam no mercado, mas que não ofereciam garantias sérias aos depositantes ou que cobravam juros excessivos dos devedores.

A experiência acumulada desde então permitiu que em 1931 a CAIXA inaugurasse operações de empréstimo em consignação para pessoas físicas. Em 1934, por determinação do Governo Federal, assumisse a exclusividade dos empréstimos sob penhor, com a conseqüente extinção das casas de prego operadas por particulares.

Em quase um século e meio de existência, a CAIXA presenciou transformações que marcaram a história do Brasil. Acompanhou mudanças de regimes políticos e participou ativamente do processo de urbanização e industrialização do país.

Em 1986, começou a operar a carteira hipotecária para a aquisição de bens imóveis. Cinqüenta e cinco anos mais tarde, incorporou o Banco Nacional de Habitação (BNH), assumindo definitivamente a condição de maior agente nacional de financiamento da casa

própria e de importante financiadora do desenvolvimento urbano, especialmente do saneamento básico.

Também em 1986, a CAIXA incorporou o papel de agente operador do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), antes gerido pelo BNH. Três anos depois, passou a centralizar todas as contas de recolhimento do FGTS existentes na rede bancária e a administrar a arrecadação desse fundo e o pagamento dos valores aos trabalhadores. A partir de 1961 a CAIXA detém o monopólio das loterias federais.

Ao longo de sua história, a CAIXA cresceu e se desenvolveu, diversificando sua missão e ampliando sua área de atuação. Hoje, ela atende correntistas, trabalhadores, beneficiários de programas sociais e apostadores. Também apóia iniciativas artístico-culturais, educacionais e desportivas em todo o Brasil. Possui mais de 28 milhões de clientes e 23 milhões de cadernetas de poupança, o que corresponde a 31% de todo o mercado de poupança nacional.

Passados 145 anos, a CAIXA consolidou-se como um banco de grande porte, sólido e moderno, e uma empresa pública que é sinônimo de responsabilidade social.

Missão (Caixa 2007):

Essencialmente, a missão da CAIXA é promover a melhoria contínua da qualidade de vida da população brasileira, intermediando recursos e negócios financeiros, atuando no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social, tendo como valores fundamentais:

- a) Direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes;
- b) Busca permanente de excelência na qualidade dos serviços oferecidos;
- c) Equilíbrio financeiro em todos os negócios;
- d) Conduta ética pautada nos valores da sociedade; e
- e) Respeito e valorização do ser humano.

Conforme o exposto nestes parágrafos, o valor pessoal e profissional do funcionário da caixa é exigido, devido ao profundo cunho social que a instituição como um todo. Sendo a organização que gerência da habitação popular, a programas sociais como bolsa escola, bolsa

família, cartão cidadão entre outros, também gerenciando as apostas de milhares de brasileiros, que investem, sem sequer imaginar no âmbito em que o fazem, na educação, esporte e cultura. Mais dados sobre a Caixa Econômica Federal, versando sobre o caráter e outras características esperados do funcionário da Caixa, constam no Anexo A.

As atividades bancárias possuem características próprias bastante acentuadas, quais sejam: alta ênfase em trabalho manual nas atividades, onde a padronização e a burocracia são altamente relevantes para o desenvolvimento da atividade.

A palavra burocracia não denota aqui cunho pejorativo, pois sendo necessidade premente a documentação e manutenção de arquivos, esta atividade segue padrões estritos, normatizados nacionalmente pelo Banco Central. Esta atividade depende, portanto, em muitos casos de consulta a estes normativos, que garantem também a segurança do empregado e a boa gestão do capital do banco.

Assim sendo, não existe margem de discussão, quando se trata de assunto normatizado. Estas informações estão disponíveis a todos os funcionários, via rede de computador, e pode ser pesquisada a qualquer momento. Existem normas inclusive que geram o padrão esperado de atendimento por parte do funcionário, formas de agir em situações de crise entre outros.

Sendo uma das pioneiras, a Caixa a muito dispõe de uma “Universidade Caixa”, programa de desenvolvimento pessoal e profissional, disponível a todos os funcionários, onde estes matriculam-se em diversos cursos. Cursos estes necessários a formação profissional do funcionário e pré-requisitos para a ascensão de cargos na empresa. Tratam-se não só de cursos de cunho técnico, mas também de segurança, desenvolvimento social e até de finanças pessoais.

4.2 A Liderança na Caixa Econômica Federal

A partir de 2001, segundo o que consta na página da intranet da CAIXA (2007) com a criação da Universidade Corporativa Caixa, o tema liderança passou a fazer parte das ações de desenvolvimento dos gestores, com a intenção de prepará-los para a implementação dos planos estratégicos, visando também o alcance das metas propostas.

Foi então criado o Programa de Desenvolvimento de Gestores, que será tratado por PDG, para permitir o desenvolvimento destes gestores. Implementado pela Universidade Caixa, em uma estrutura de três núcleos:

- a) Núcleo fundamental, composto de Workshop presencial de sensibilização, onde são realizadas dinâmicas de grupo e estudos de casos, que tem como tema a Caixa Econômica Federal. Também fazem parte deste módulo a realização de um curso realizado a distância denominado “Harward, Liderança e Motivação” e a leitura de um livro versando sobre Liderança. Por meio de recursos de conferência, os participantes enviam opiniões e são avaliados nestas comunidades de aprendizagem.
- b) Núcleo especializado, para aprofundamento dos temas de gestão, com um segundo curso a distância denominado “Harward, Metas”, e textos como os do autor Peter Senge, que são também comentados e avaliados por meio das comunidades de aprendizado.
- c) Núcleo aplicativo, onde são reproduzidas as dinâmicas de práticas de gestão para aplicação dos conceitos desenvolvidos, com orientação para clientes e resultados.

Em entrevista o gerente, Sr Carlos Garcez Filho, identifica como positivas as práticas desenvolvidas pelo programa, por meio de estudos de caso realizados em grupos de trabalho tanto em encontros virtuais via intranet, quanto em reuniões presenciais; caracterizando como enriquecedoras inclusive em caráter pessoal. Entretanto, descreve dificuldades em aplicar na realidade do dia a dia temas discutidos no PDG, quando a realidade lhe impele a um trabalho

extensivamente burocrático. Devido ao agigantamento da organização estudada, admite um distanciamento entre as intenções do setor de recursos humanos ao preparar seus gestores e a prática entendida pela alta gerência como correta e exigida pelos manuais normativos. Na prática da gerência não ha espaço, segundo este gerente, por exemplo, para decisões que utilizem o bom senso ou visem a praticidade, pois todos os aspectos da decisão devem passar por fases burocráticas.

Exemplifica o Sr. Garcez que, visando tornar o ambiente mais agradável ao cliente, provendo o local de espera para atendimento nos caixas com cadeiras, o que permitiria ao cliente aguardar mais confortavelmente seu atendimento e equipamento dispensador de senhas; este teve de justificar seu pedido junto ao setor de materiais, tendo que reiteradamente fazer-lo, por meio de correspondência interna, a diversas pessoas.

4.3 Análise da pesquisa de estilos de liderança

Para esta análise foram utilizados na pesquisa questionários distribuídos entre os funcionários não gerentes e entrevistas semi-estruturadas com os gerentes. Esta análise foi então realizada, comparando as informações obtidas dos questionários com os dados coletados nas entrevistas.

Inicialmente, a título de informação e não visando responder as questões específicas, realizou-se uma análise de dados sócio culturais, objetivando com isto conhecer melhor o perfil do funcionário da agência estudada.

A idade dos funcionários foi dividida em 7 faixas, quais sejam, até 25 anos, subseqüentemente a partir de 26 sendo incrementados de 5 anos até os funcionários com 50 anos ou mais. Também o tempo de trabalho na caixa foi dividido, porém em 4 faixas, quais sejam até 2 anos de serviço, de 2 a 5, de 5 a 10 ou mais de 10 anos de serviço.

Sexo

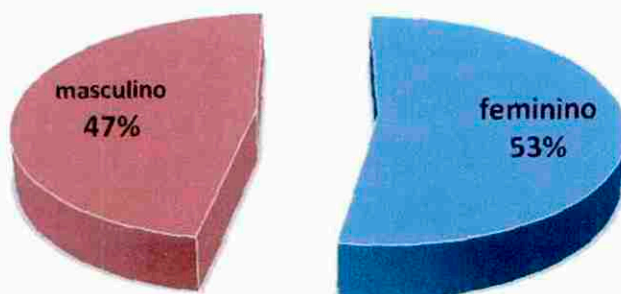


Gráfico 01: Sexo
Fonte: dados primários

| <i>Sexo</i> | <i>Quant.</i> |
|-------------|---------------|
| feminino | 9 |
| masculino | 8 |
| total | 17 |

Tabela 01: Sexo
Fonte: dados primários

No gráfico 01 não se denota diferença significativa entre a quantidade de funcionários do sexo masculino e feminino.

Idade

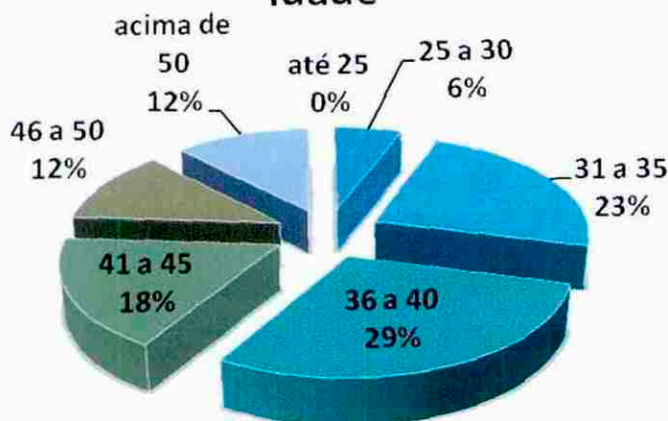


Gráfico 02: Idade
Fonte: dados primários

| <i>Idade</i> | <i>Quant.</i> |
|--------------|---------------|
| até 25 | 0 |
| 25 a 30 | 1 |
| 31 a 35 | 4 |
| 36 a 40 | 5 |
| 41 a 45 | 3 |
| 46 a 50 | 2 |
| acima de 50 | 2 |
| total | 17 |
| média | 40 |

Tabela 02: Idade
Fonte: dados primários

Pelo gráfico 02, podemos observar um predomínio para funcionários entre 36 a 40 anos, mas seguindo uma distribuição sem distorções, excetuando-se a falta de funcionários com até 25 anos. A idade média destes funcionários é 40 anos.

Escolaridade

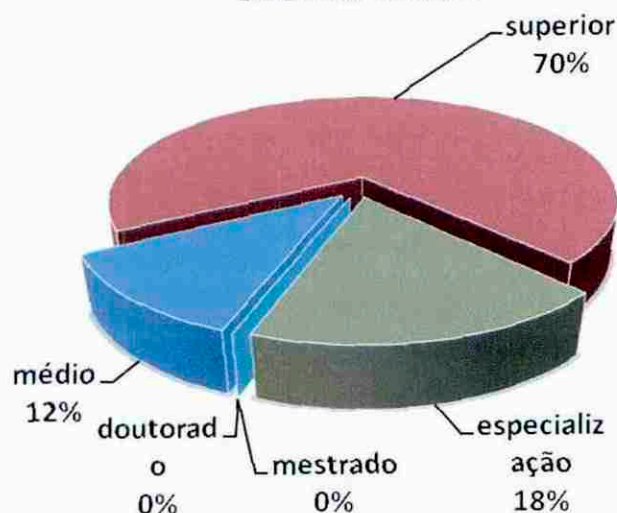


Gráfico 03: Escolaridade
Fonte: dados primários

| <i>Escolaridade</i> | <i>Quant.</i> |
|---------------------|---------------|
| médio | 2 |
| superior | 12 |
| especialização | 3 |
| mestrado | 0 |
| doutorado | 0 |
| total | 17 |

Tabela 03: Escolaridade
Fonte: dados primários

Ao observar o gráfico 03 observa-se um alto grau de escolaridade, sendo que apenas 12% dos respondentes alegam ter apenas o ensino médio e 18% possuem especialização.

Anos na Caixa

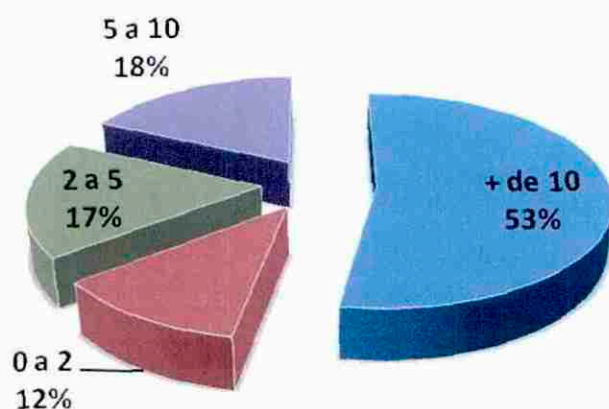


Gráfico 04: Anos na Caixa
Fonte: dados primários

| <i>Anos na caixa</i> | <i>Quant.</i> |
|----------------------|---------------|
| + de 10 | 9 |
| 0 a 2 | 2 |
| 2 a 5 | 3 |
| 5 a 10 | 3 |
| total | 17 |

Tabela 04: Anos na caixa
Fonte: dados primários

A grande maioria dos funcionários pesquisados, 72% somando-se os que trabalham de 5 a 10 anos e acima de 10 anos, possuem acima de 5 anos de empresa, evidenciando-se aqui um grau de longevidade elevado na organização.

Na primeira questão do questionário, os pesquisados responderam a respeito da opinião quanto ao gerente. Na tabela 05 distribuiu-se as somas das respostas dos funcionários conforme a pergunta em questão.

| 1) Classifique. Marcando com um X no quadro correspondente, conforme sua opinião quanto ao seu gerente, referente a expressão abaixo: | Nunca | Raramente | As vezes | Quase sempre | Sempre |
|---|-------|-----------|----------|--------------|--------|
| 1.1 Seu gerente preocupa-se mais em realizar a tarefa do que com as pessoas? | 3 | 5 | 6 | 2 | 1 |
| 1.2 Esta sempre preocupado com o cumprimento de prazos e metas? | 0 | 1 | 5 | 5 | 6 |
| 1.3 Deixa bastante claras as responsabilidades dos funcionários? | 0 | 0 | 3 | 5 | 9 |
| 1.4 Apenas supervisiona o grupo interferindo pouco? | 0 | 2 | 6 | 8 | 1 |
| 1.5 Permite a participação dos funcionários no processo de decisão? | 0 | 4 | 6 | 4 | 3 |
| 1.6 Estimula a participação e o trabalho em equipe? | 0 | 4 | 5 | 6 | 2 |
| 1.7 Procura sempre motivar os funcionários? | 0 | 3 | 6 | 5 | 3 |
| 1.8 Tenta sempre manter boas relações com seus subordinados, ouve e presta atenção? | 0 | 1 | 5 | 6 | 5 |
| 1.9 Dá apoio e sustentação a seus funcionários? | 0 | 0 | 6 | 5 | 6 |

Tabela 05: Total de respostas por opção da questão 01 do questionário.
Fonte: dados primários

As três primeiras perguntas exprimem o grau com a qual o gerente transmite e qual sua preocupação quanto a tarefas, prazos e metas.

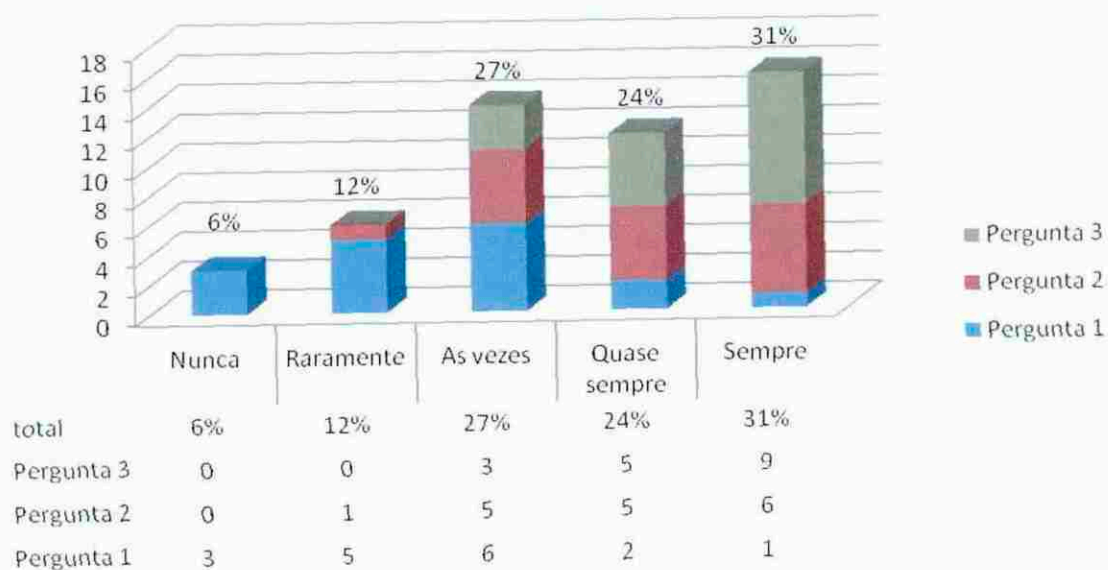


Gráfico 05: Perguntas de 1 a 3 da questão 1.
Fonte: dados primários

Com 55% dos respondentes optando pelas respostas quase sempre e sempre e 27% por às vezes, se evidencia uma liderança mais voltada para tarefa, cumprimento de prazos e responsabilidades; conforme Chiavenato (1994), a liderança voltada para a tarefa tem mais preocupações com a realização destas, cumprimento de prazos e metas, responsabilidades individuais claras. Entretanto o resultado a pergunta 1 denota preocupação com as pessoas, sendo que apenas 3 dos respondentes entendem como sempre ou quase sempre o gerente preocupar-se mais com as tarefas do que com as pessoas.

“Quanto às metas, estas ainda não são muito bem divididas por segmentos (áreas de divisão de clientes, conforme renda ou volume de negócios), o que gera dificuldades na avaliação de metas. Devido ao grande volume de trabalho a preocupação atual esta mais voltada para tarefas” (Informação verbal)¹.

“Os gerentes têm de passar ao funcionários quais são suas responsabilidades; quanto as metas, procuro sempre repassar para os meus funcionários, as metas que foram solicitadas para os gerentes, para que eles saibam que tipo de produto focar durante o período da campanha” (informação verbal)².

Comparando estes resultados com as informações obtidas dos gerentes, fica clara uma congruência de opiniões, pois todos os gerentes afirmam também preocupar-se com seus funcionários, porém, pelas características burocráticas e pelo alto grau de normatização do serviço bancário, cabe a eles esclarecer normas e prazos.

As perguntas de 4 a 6 da questão 1 abrangem a forma de supervisão, o processo de decisão pelos liderados e o estímulo a participação e trabalho em grupo. A grande maioria dos respondentes afirma que os líderes supervisionam mais interferindo pouco no trabalho, permitem as vezes sua participação na tomada de decisão e, de forma geral entendem que também são estimulados a participar da equipe.

¹ Informação fornecida pelo gerente 1 em entrevista.

² Informação fornecida pelo gerente 3 em entrevista.

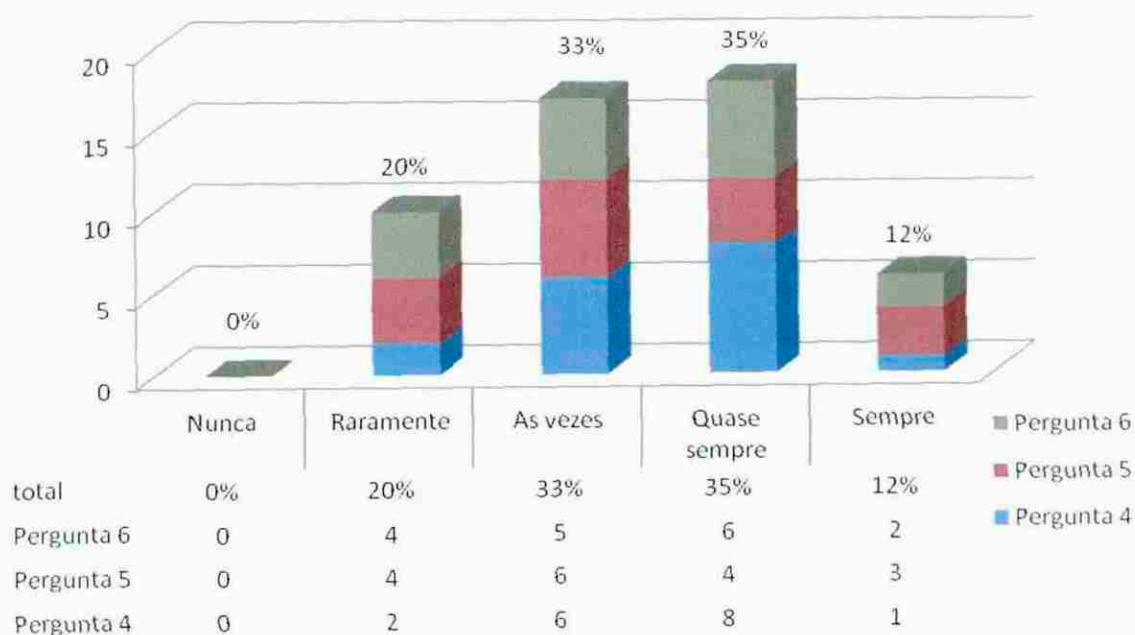


Gráfico 06: Perguntas de 4 a 6 da questão 1.
Fonte: dados primários

Ao comparar as respostas dos funcionários com o que foi inquirido aos gerentes, estes alegam procurar dar liberdade aos funcionários, porém dentro de limites estabelecidos por eles.

“Tudo que não têm referência a valores (dinheiro), questões de alçada (limites decorrentes do cargo de cada funcionário para movimentar o efetuar operações), eu procuro dar liberdade para a pessoa tomar decisão, é uma postura pessoal minha de dar esta liberdade. Não estamos trabalhando em um hospital, onde se errar a pessoa morre; aqui quase tudo tem concerto e eu procuro permitir que as pessoas tomem decisões.” (informação verbal)³.

“Os problemas são passados para todos, e procuro ouvir a opinião de todos para tomar decisões, mas tem certas coisas que o gerente tem de decidir sozinho. Antes de trabalhar nesta agência eu liderava umas 23 pessoas e se deixasse que todos se manifestassem não chegava a

³ Informação fornecida pelo gerente 1 em entrevista.

conclusão nenhuma, pois cada um queria uma coisa diferente, então eu explicava a decisão pra eles...” (informação verbal)⁴.

A comparação entre respostas e observações dos gerentes leva a conclusão de que os indivíduos têm sim um grau de liberdade no processo decisório, mas mantido dentro de limites estipulados pela gerência. Conforme observa Chiavenato (1994), o líder pode assumir diferentes padrões conforme a situação ou o subordinado, e segundo Hersey e Blanchardt (1997 apud CAVALCANTI, 2006, P. 53), a adaptabilidade e amplitude do estilo do líder lhe dá potencial para eficácia em varias situações, utilizando-se de diversos estilos conforme sua necessidade.

Também foi possível observar, mediante o apresentado nas entrevistas pelos gerentes, que estes permitem de diferente forma a participação na decisão, ficando clara a diferença de opções pessoais em permitir um maior ou menor grau de decisão de seus subordinados. Isso se reflete na distribuição mais homogênea das respostas as perguntas de números 5 e 6.

As três ultimas perguntas da questão 1 referem-se a gerência procurar motivar os funcionários, manter boas relações e apoiá-los.

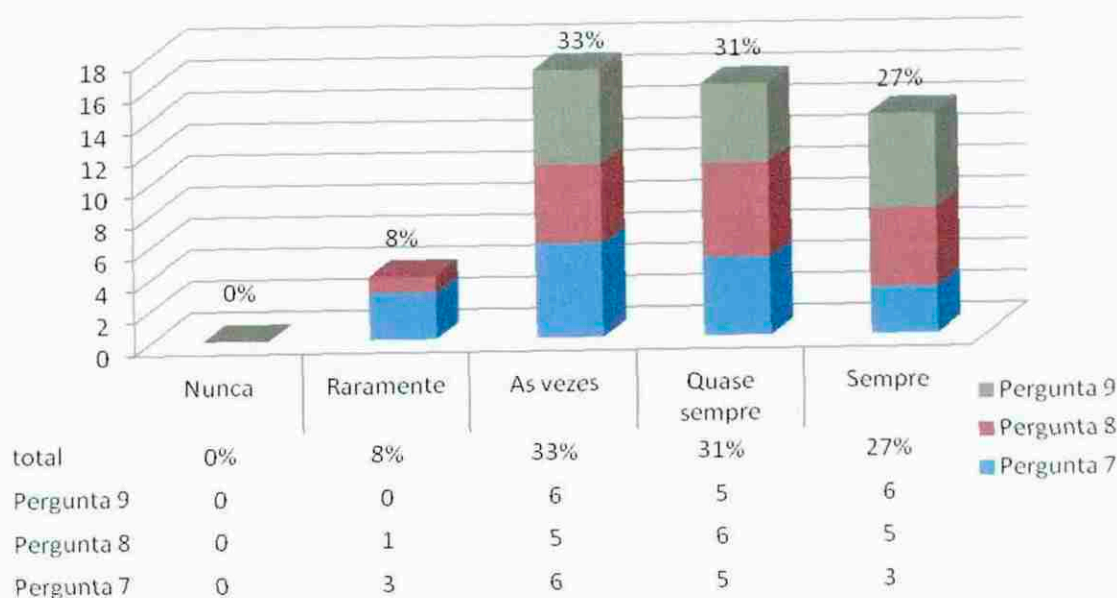


Gráfico 07: Perguntas de 4 a 6 da questão 1.

Fonte: dados primários

⁴ Informação fornecida pelo gerente 2 em entrevista.

Responderam as vezes e quase sempre 61% dos funcionários, de forma homogênea para todas as 3 perguntas, destacando-se apenas o fato de nenhum dos respondentes entender que não lhe seja dado apoio ou sustentação por parte dos gerentes, com 11 dos 17 respondentes afirmando que sempre ou quase sempre o obtêm.

“Minha forma de motivar é muito pessoal, tenho uma conversa sempre muito próxima com as pessoas, procuro ouvir e incentivar” (informação verbal)⁵.

“... dou todo o apoio para a minha equipe, sempre estou disposto a ouvir...” (informação verbal)⁶.

A segunda questão foi dividida em 10 perguntas fazendo referência as relações no trabalho, conforme aspectos como relação líder-liderado, procedimentos, etc..., que foram abordados separadamente.

Quando inquiridos, na pergunta 1, quanto a sua relação com o gerente e se o funcionário apoiava foram obtidas as respostas constates da tabela 06.

Sua relação com seu gerente é boa? Você o apóia?

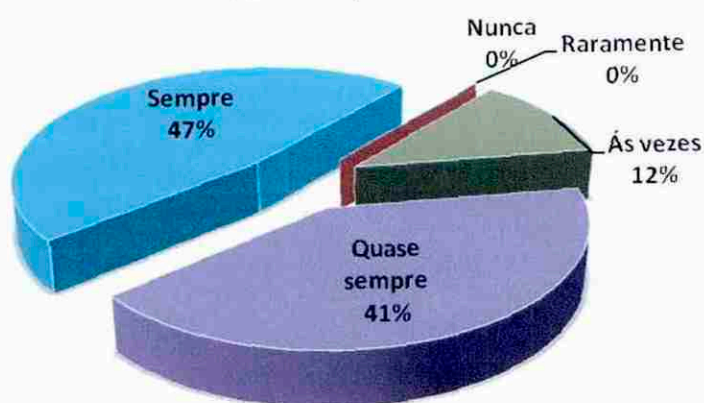


Gráfico 08: Pergunta 1 da questão 2
Fonte: dados primários

| Pergunta 1 | Quant. |
|--------------|--------|
| nunca | 0 |
| raramente | 0 |
| as vezes | 2 |
| quase sempre | 7 |
| sempre | 8 |

Tabela 06: Pergunta 1 da questão 2
Fonte: dados primários

Ao observar que apenas 12% dos pesquisados entendem como resposta as vezes ao ser questionado quanto a boa relação com seu gerente, é demonstrada a boa relação existente

⁵ Informação fornecida pelo gerente 1 em entrevista.

⁶ Informação fornecida pelo gerente 4 em entrevista.

entre estes funcionários e sua chefia, também denotando que os líderes têm apoio por parte dos seus liderados.

Em seguida, na pergunta 2, foram questionados, os respondentes, quanto a explicitação de procedimentos e metas.

Os procedimentos e metas para seu trabalho são claros e explícitos?

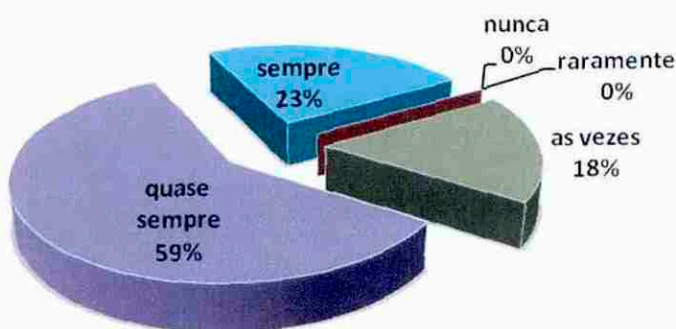


Gráfico 09: Pergunta 2 da questão 2
Fonte: dados primários

| Pergunta 2 | Quant. |
|--------------|--------|
| nunca | 0 |
| raramente | 0 |
| as vezes | 3 |
| quase sempre | 10 |
| sempre | 4 |

Tabela 07: Pergunta 2 da questão 2
Fonte: dados primários

Procedimentos e metas são, segundo o observado no gráfico 09 explícitos, notando-se que 81% dos respondentes classificam como sempre ou quase sempre. Esta conclusão confere com o exposto pelos gerentes, que afirmam ser o trabalho normatizado e estando disponível para consulta via intranet a qualquer momento. São unânimes também a afirmar que as metas ainda precisam ser melhor disponibilizadas.

“...os procedimentos estão todos normatizados, é só acessar, não tem margem de dúvidas. Quanto as metas hoje nós não temos mais a mesma condição de avaliar o retorno das metas. Acho que tenho que me adaptar ao novo plano do av gestão (Plano de avaliação de gestão de metas recentemente instalado), que para mim ainda não esta muito claro, para se ter uma informação mais próxima daquilo que estamos bem e daquilo que precisamos desenvolver.”(informação verbal)⁷.

⁷ Informação fornecida pelo gerente 1 em entrevista.

“O manual normativo está disponível, é só olhar e a pessoa já sabe de que forma agir quanto a qualquer coisa...” (Informação verbal)⁸.

Na pergunta 3 foi perguntado se o funcionário se sentia capaz e preparado para o desenvolvimento de seu trabalho. Os dados foram transpostos para tabela

Você se sente capaz e preparado para desenvolver seu trabalho?

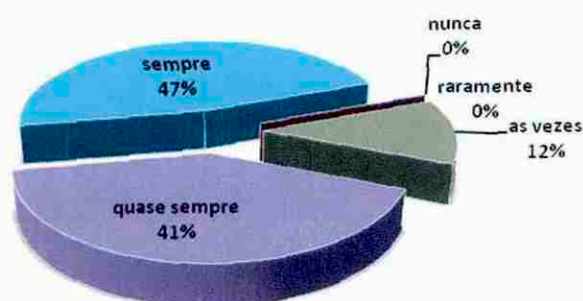


Gráfico 10: Pergunta 3 da questão 2
Fonte: dados primários

| Pergunta 3 | Quant. |
|--------------|--------|
| nunca | 0 |
| raramente | 0 |
| as vezes | 2 |
| quase sempre | 7 |
| sempre | 8 |

Tabela 08: Pergunta 3 da questão 2
Fonte: dados primários

Quase a metade dos entrevistado afirmaram que sentem-se capazes e preparados para desenvolver suas atividades e apenas 12% dizem que as vezes não sentem-se preparados. Os gerentes não foram perguntados a respeito desta questão, conquanto se almejava apenas a visão do funcionário nesta pergunta.

A pergunta 4, inquiria se o funcionário sente-se seguro ao realizar suas tarefas.

Ao realizar suas tarefas você se sente inseguro?

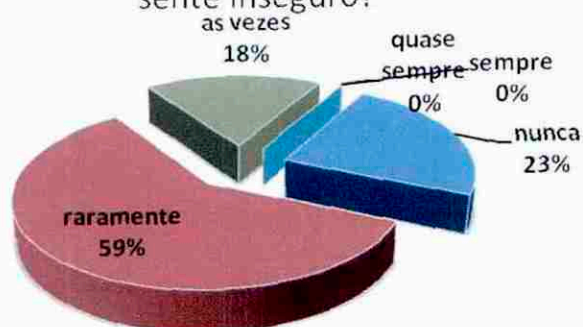


Gráfico 11: Pergunta 4 da questão 2
Fonte: dados primários

| Pergunta 4 | Quant. |
|--------------|--------|
| nunca | 4 |
| raramente | 10 |
| as vezes | 3 |
| quase sempre | 0 |
| sempre | 0 |

Tabela 09: Pergunta 4 da questão 2
Fonte: dados primários

⁸ Informação fornecida pelo gerente 2 em entrevista.

Os respondentes afirmaram, em sua maioria, quase 82%, que sentem-se seguros ao realizar suas tarefas, também para este quesito não foram questionados os gerentes, pois havia interesse apenas no ponto de vista dos funcionários.

A pergunta 5 versava sobre o reconhecimento e a recompensa por parte do chefe quanto a um bom desempenho do funcionário.

Seu chefe reconhece e recompensa seu bom desempenho?

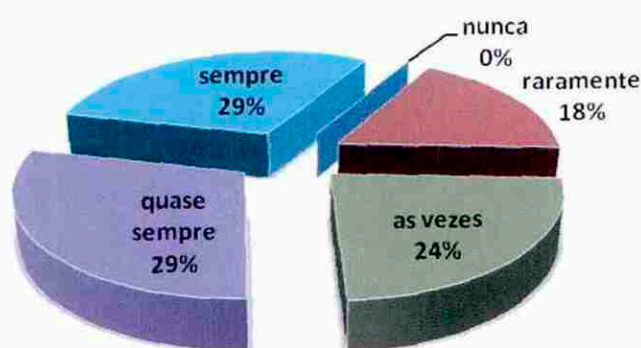


Gráfico 12: Pergunta 5 da questão 2
Fonte: dados primários

| Pergunta 5 | Quant. |
|--------------|--------|
| nunca | 0 |
| raramente | 3 |
| as vezes | 4 |
| quase sempre | 5 |
| sempre | 5 |

Tabela 10: Pergunta 5 da questão 2
Fonte: dados primários

Ao responder esta pergunta, os funcionários dividiram-se quanto a suas opiniões, conforme se observa na tabela 10, quase 30% responderam sempre ou quase sempre, 24% disseram que as vezes ocorre o reconhecimento por parte da gerência por seu bom desempenho, 18% disseram que raramente e nenhum dos pesquisados afirmou que seu chefe não reconhece seu trabalho.

Os líderes também dividiram-se com opiniões diversas, ressaltando que trata-se de uma característica pessoal o reconhecimento aos funcionários, e cada um entende a seu modo que procura reconhecer, se não por palavras, mas por meio de incentivo aos funcionários que bem realizam suas tarefas.

“...preciso desenvolver, isso já notei na forma como trato na relação da minha família, tenho dificuldades em elogiar os outros, até porque eu fico encabulado quando recebo elogios, embora perceba essa dificuldade eu sei que deveria reconhecer mais as pessoas que fazem as

coisas de maneira correta. Quanto a punição é mais difícil ainda, mas não vejo necessidade disso, uma coisa é você indicar um caminho, dizer que não está certo, outra é punir [...]. Na verdade o que você pode fazer numa instituição grande como a caixa é premiar os que estão alinhados do que punir os que estão desalinhados, é uma maneira mais sutil de você fazer isto.” (informação verbal)⁹.

“...eu tenho uma relação muito próxima com as pessoas que trabalham comigo, eu dou essa liberdade e tenho liberdade com eles também. Quando eu vejo um trabalho bem feito eu elogio, mas punir não, a gente diz o que está errado, as vezes até brincando...” (informação verbal)¹⁰.

A pergunta 6 trata justamente do aspecto abordado na narrativa dos gerentes na questão anterior, que é a punição ou repreensão por um desempenho inadequado.

Você recebe algum tipo de punição
ou repreensão por um desempenho
inadequado?

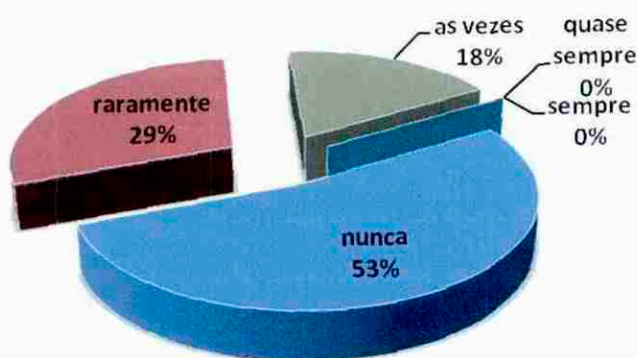


Gráfico 13: Pergunta 6 da questão 2
Fonte: dados primários

| Pergunta 6 | Quant. |
|--------------|--------|
| nunca | 9 |
| raramente | 5 |
| as vezes | 3 |
| quase sempre | 0 |
| sempre | 0 |

Tabela 11: Pergunta 6 da questão 2
Fonte: dados primários

Mais da metade dos funcionários questionados informaram que em uma situação de desempenho inadequado não recebem repreensão ou punição, enquanto apenas 18% afirmam que podem ser repreendidos ou punidos diante de tal desempenho. Compartilham também os gerentes da opinião de que a repreensão é um último recurso e que a punição não é a melhor

⁹ Informação fornecida pelo gerente 1 em entrevista.

¹⁰ Informação fornecida pelo gerente 2 em entrevista.

forma de provocar uma melhora no rendimento do funcionário, pode sim levar a uma animosidade desnecessária entre gerente e funcionário. Porém esta visão não é unânime e um dos gerentes informou que quando entende necessário adverte o funcionário de forma mais veemente para que este altere sua conduta.

A pergunta de número 7 da segunda questão questiona a visão do empregado quanto a idéia de posição e autoridade que o cargo de gerente traz.

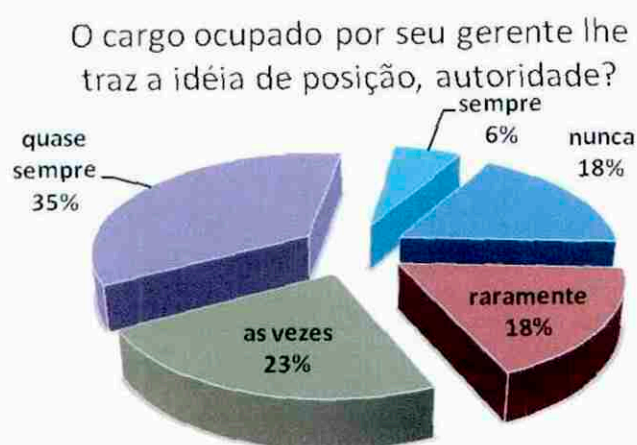


Gráfico 14: Pergunta 7 da questão 2
Fonte: dados primários

| Pergunta 7 | Quant. |
|--------------|--------|
| nunca | 3 |
| raramente | 3 |
| as vezes | 4 |
| quase sempre | 6 |
| sempre | 1 |

Tabela 12: Pergunta 7 da questão 2
Fonte: dados primários

Neste ponto a visão dos funcionários diverge da observada nas entrevistas com os gerentes, apesar de 41% dos respondentes entenderem que sempre ou quase sempre o cargo traz consigo a idéia de posição e autoridade, 36% acham que nunca ou raramente notam este efeito. Entre os gerentes a consenso no sentido de que o cargo traz posição e autoridade.

“Sim, muito embora isto não seja uma situação muito confortável, eu tenho que admitir que sim, não só com os empregados, mas também com os clientes também.” (informação verbal)¹¹.

“Sim, isso faz parte, é natural do cargo, até com os clientes [...]” (informação verbal)¹².

¹¹ Informação fornecida pelo gerente 1 em entrevista.

¹² Informação fornecida pelo gerente 5 em entrevista.

Na pergunta 8 foi perguntado aos funcionários quanto a experiência e conhecimento de seu gerente.

Você acha que o seu gerente possui experiência e conhecimento?

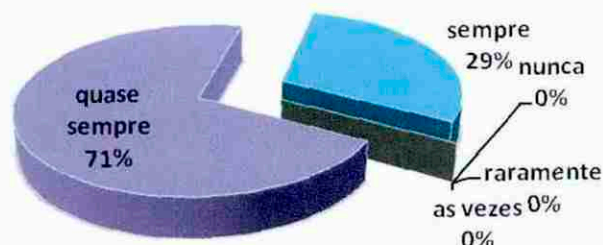


Gráfico 15: Pergunta 8 da questão 2
Fonte: dados primários

| Pergunta 8 | Quant. |
|--------------|--------|
| nunca | 0 |
| raramente | 0 |
| as vezes | 0 |
| quase sempre | 12 |
| sempre | 5 |

Tabela 13: Pergunta 8 da questão 2
Fonte: dados primários

Todos os respondentes afirmaram que sempre ou quase sempre o gerente apresenta conhecimentos e experiência, sendo que isto se verifica nas entrevistas com os gerentes quando questionados, afirmaram que tinham vários anos de gerência e que isto lhes trazia experiência suficiente e os conhecimentos necessários para o cargo.

“...sempre se tem alguma coisa pra aprender, mas entre os vinte e cinco anos de caixa eu tenho dez de gerente nesta função e mais cinco como supervisor, sempre trabalhando com pessoas e isso te dá uma bagagem.” (informação verbal)¹³.

“Sim, chefiava 23 pessoas em outra agência e já sou gerente a bastante tempo[...]” (informação verbal)¹⁴.

A pergunta de número 9 da questão 2 questionou aos respondentes se o gerente possuía caráter e servia como referência.

¹³ Informação fornecida pelo gerente 1 em entrevista.

¹⁴ Informação fornecida pelo gerente 2 em entrevista.

Seu gerente serve de referência, tem caráter?

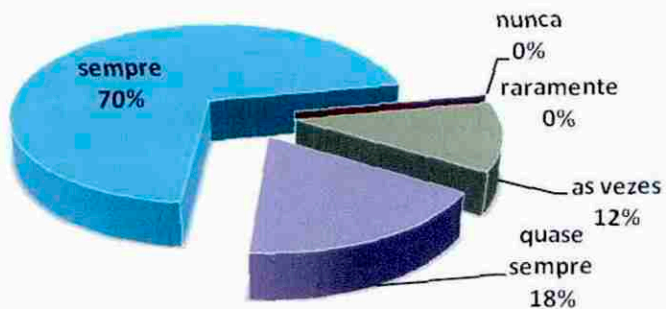


Gráfico 16: Pergunta 9 da questão 2
Fonte: dados primários

| Pergunta 9 | Quant. |
|--------------|--------|
| nunca | 0 |
| raramente | 0 |
| as vezes | 2 |
| quase sempre | 3 |
| sempre | 12 |

Tabela 14: Pergunta 9 da questão 2
Fonte: dados primários

Fica claro que, com quase 90% dos respondentes, afirmando que o líder possui caráter e serve como referência sempre ou quase sempre e apenas 2 funcionários informando que a resposta é, as vezes, os líderes gozam de boa reputação e são exemplos para seus seguidores.

Este questionamento não foi feito aos líderes, ficando a cargo dos liderados esta avaliação, pois trata-se de um valor que deve nortear a vida do gerente, sobretudo em uma instituição bancária.

A última pergunta, de número 10, desta questão versava sobre o reconhecimento por parte dos respondentes, dos gerentes terem informações de valor.

Seu gerente têm informações valiosas e relevantes?

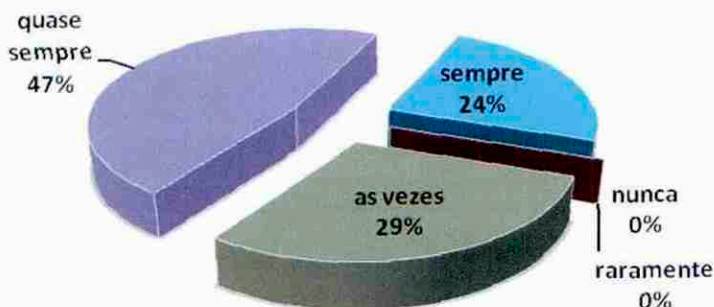


Gráfico 17: Pergunta 10 da questão 2
Fonte: dados primários

| Pergunta 10 | Quant. |
|--------------|--------|
| Nunca | 0 |
| raramente | 0 |
| as vezes | 5 |
| quase sempre | 8 |
| Sempre | 4 |

Tabela 15: Pergunta 10 da questão 2
Fonte: dados primários

Os dados denotam também, conforme o gráfico 17 o reconhecimento por parte dos funcionários de que os gerentes têm informações de valor e soa relevantes a atividade desenvolvida.

Findo o bloco de perguntas referentes a questão 2 passou-se então a questão de número 3 que trata sobre a tomada de decisões por parte da gerência, onde se procurava prospectar, conjuntamente com as questões anteriores, o tipo de liderança praticado pelos líderes e reconhecido pelos liderados. Para esta questão, composta de 6 perguntas, optou-se por apresentá-las de forma conjunta conforme a tabela 16.

| 3) Como o gerente toma decisões? | Nunca | Raramente | Às vezes | Quase sempre | Sempre |
|---|-------|-----------|----------|--------------|--------|
| 3.1 Simplesmente adota a decisão e anuncia. | 2 | 2 | 5 | 5 | 3 |
| 3.2 Procura mostrar as vantagens da decisão que escolheu. | 0 | 3 | 5 | 7 | 2 |
| 3.3 Apresenta decisões provisórias e informa que estas são sujeitas a mudanças. | 1 | 2 | 10 | 4 | 0 |
| 3.4 Apresenta o problema, recebe sugestões e toma decisão baseadas nelas. | 1 | 2 | 6 | 8 | 0 |
| 3.5 Define os limites a que os empregados podem decidir e pede a eles que tomem a decisão nestes limites. | 2 | 4 | 4 | 6 | 1 |
| 3.6 Informa quais os limites são definidos pelos seus superiores e permite que os subordinados tomem a decisão neste nível. | 3 | 3 | 4 | 6 | 1 |

Tabela 16: Questão 3, como o gerente toma decisões

Fonte: dados primários

A análise gráfica do gráfico de dispersão 18, referente a tabela 16, apresenta as questões 3 e 4 como as que mais se destacam com os melhores índices.

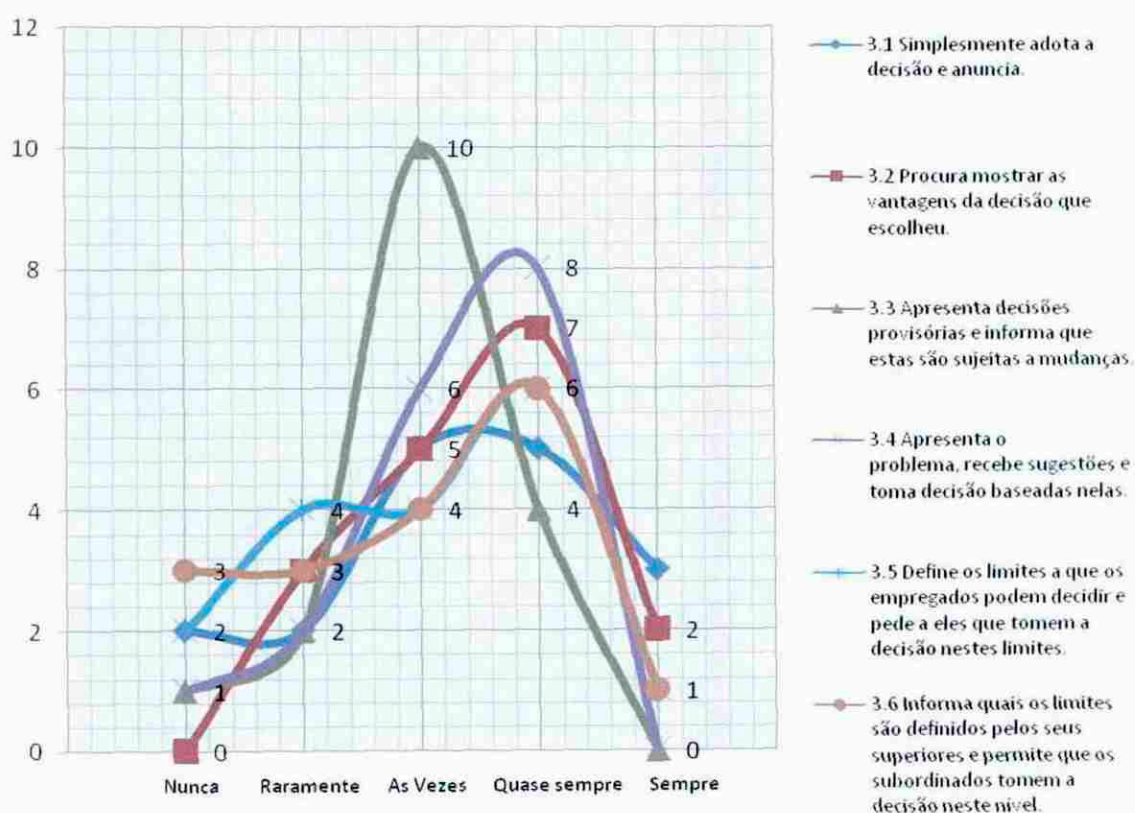


Gráfico 18: Dispersão da questão 3.
Fonte: dados primários

Coube aqui uma verificação mais acurada das respostas e sua dispersão conforme as opções apresentadas.

Apesar das perguntas de número 2, 3 e 4 serem as que obtiveram maiores picos de valores em opções positivas, ao se observar as respostas à questão 1, observou-se uma distribuição mais homogênea, denotando que um número significativo de empregados entendem que os líderes anunciam suas decisões de forma provisória estando sujeitas a alterações, também estando dispostos a ouvir sugestões ou pelo menos explicando a decisão.

Também a pergunta de número 6 demonstra, por suas respostas, que as opiniões variaram muito. Com 3 respondentes informando que nunca decidem no nível apresentado na pergunta e apenas 1 respondendo que o fazem; portanto o gerente não permitir que os subordinados tomem decisões no mesmo nível em que este recebeu a atribuição não o caracteriza como autoritário, mas sim adequado a realidade de uma instituição bancária. Uma

das quatro dimensões que Montana e Charnov (1999) entendem como fator de influência na eficácia da liderança é a natureza da organização; suas regras e políticas organizacionais. Portanto o tipo de empresa que se está estudando influencia o estilo da liderança e a liberdade consignada aos funcionários pelos gerentes desta.

Não obstante, o fato de terem tido destaque as questões 2, 3 e 4, se pode, resguardadas as contingências apresentadas anteriormente, comparar o tipo predominantemente observado quanto a liberdade na tomada de decisão do liderado, que vem em concordância ao que informaram os gerentes em suas entrevistas.

“Eu procuro sempre compartilhar, até porque eu acredito muito na questão da equipe. Não faria valer a minha posição, impondo a autoridade do cargo, salvo uma posição da empresa que não tem discussão, mas dentro do nosso dia a dia eu prefiro dividir com a equipe. [...] aqui eu posso chamar e dizer olha o que vocês acham disso e nunca precisei chegar e dizer, olha isso é assim.” (informação verbal)¹⁵.

Foram alvo da questão número 4 um conjunto de características referentes ao líder, onde os funcionários responderam afirmativamente ou negativamente conforme reconheciam ou não estas qualidades em seu gerente. O reconhecimento destas implicaria na prospecção de indicadores quanto ao estilo de liderança praticados na agência. As perguntas e o resultado das respostas estão visualizados na tabela 17 e sua representação no gráfico número 19.

| 4) Selecione com um x as características que você entende que seu gerente possui: | | Sim | Não |
|---|---|-----|-----|
| 1. | Possui visão de futuro e se compromete a realizá-lo. | 15 | 2 |
| 2. | É comprometido e convicto , gerando responsabilidade e confiança, permitindo que as metas estabelecidas sejam atingidas. | 14 | 3 |
| 3. | Possui boa comunicação , mantém as pessoas informadas dando e recebendo feedback, transmite decisões com franqueza, transmite a direção a ser seguida e cria um clima de cooperação e confiança. | 12 | 5 |
| 4. | É humilde , reconhecer os erros diante dos outros e pede desculpas por algum equívoco. | 13 | 4 |
| 5. | É carismático , gera entusiasmo e lealdade. | 11 | 6 |
| 6. | Identifica pessoas que servem de modelo e recompensa aos que oferecem alto nível de desempenho. | 8 | 9 |
| 7. | Delega poderes , estabelece metas desafiadoras, mas compartilha a autoridade. | 13 | 4 |
| 8. | Estimula os subordinados , incentivando-os e conscientizando-os do problema e permite que estes dêem sugestões criativas. | 12 | 5 |
| 9. | É íntegro , honesto e confiável, age de maneira coerente com o suas convicções. | 17 | 0 |
| 10. | É sincero , toma posição baseado em seus valores e crenças. | 15 | 2 |

¹⁵ Informação fornecida pelo gerente I em entrevista.

| | | |
|---|----|----|
| 11. É maduro , aprende sempre, melhorando seu papel como gerente. | 12 | 5 |
| 12. É articulado , Formula e esclarece sua visão claramente, compreendendo as necessidades dos funcionários. | 14 | 3 |
| 13. Têm autoconhecimento , questiona suas ações e reconhece seus limites. | 14 | 3 |
| 14. Moderno, não convencional , foge do comportamento habitual, fugindo as regras se necessário. | 7 | 10 |
| 15. Agente de mudança , esta a frente das coisas, gosta de "fazer acontecer". | 9 | 8 |
| 16. Realista , avalia de forma correta as imposições do ambiente de trabalho, mas sempre buscando a mudança. | 14 | 3 |
| 17. Esta continuamente aprendendo , é curioso e esta sempre fazendo perguntas e desenvolvendo novas habilidades e interesses. | 14 | 3 |
| 18. É voltados para o serviço , se coloca voluntariamente à disposição do serviço, pensando nos outros. | 12 | 5 |
| 19. Irradia energia positiva , têm uma aparência alegre, agradável e feliz. | 13 | 4 |
| 20. Acredita nas pessoas e no potencial delas. | 16 | 1 |
| 21. Sua vida é equilibrada , não é extremista, não vive pelo tudo ou nada. | 12 | 5 |
| 22. Encara a vida como uma aventura , saboreia a vida. | 7 | 10 |
| 23. É sinérgico , em equipe faz o uso da força conjunta e procura complementar suas fraquezas através dos outros. | 13 | 4 |
| 24. Exercita-se pela auto-renovação , exercita regularmente as quatro dimensões da personalidade humana: física, mental, emocional e espiritual. | 8 | 9 |
| 25. É justo , avalia da maneira mais correta possível ao tomar decisões. | 16 | 1 |
| 26. Têm empatia , sabe "colocar-se no lugar dos outros". | 11 | 6 |

Tabela 17: Perguntas de 1 a 26 da questão 4.

Fonte: dados primários.

As respostas obtidas para as perguntas de números 6, 14, 15, 22 e 24 foram as que obtiveram maior quantidade de negativas, ou seja, menos liderados reconhecem estas características em seus líderes, quais sejam: identificação de pessoas como modelo e recompensas a alto nível de desempenho, moderno fugindo do convencional, agente de mudança, encara a vida como uma aventura e exercita-se pela auto-renovação.

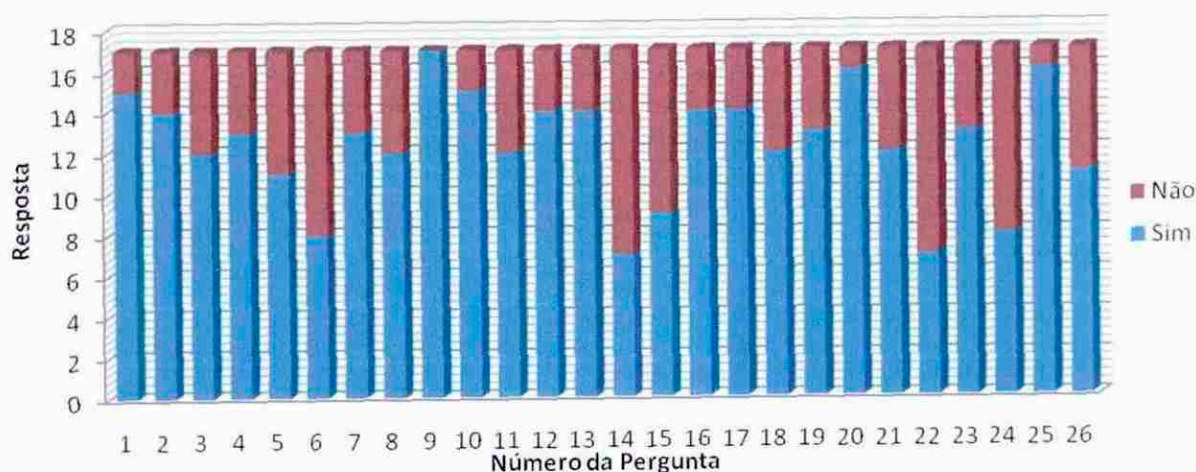


Gráfico 19: Representação das respostas a questão 4

Fonte: dados primários

Comparando os resultados obtidos junto aos respondentes com o obtido dos gerentes ocorreu discordância exceto por um gerente que informou não ter facilidade em identificar

peças que sirvam de modelo e recompensam o bom desempenho e um segundo gerente que reconheceu possuir pouco auto-conhecimento e não se identificar como agente de mudança.

Também as perguntas 5 e 26 tiveram posições negativas, quanto a empatia e carisma, sendo que um gerente informou não identificar-se como figura carismática. Sendo aspecto importante na posição do líder, tanto o carisma quanto a empatia devem ser cultivados pelos gerentes, pois conforme House (apud SCHERMERHORN, 1999, p. 230) o líder carismático comunica sua visão em um nível mais alto, capturando energias e obtendo comprometimento.

Destacaram-se positivamente as características de visão, comprometimento e convicção, integridade, sinceridade, articulação, conhecimento, ser realista, buscar o aprendizado contínuo, acreditar nas pessoas e ser justo. Qualidades também reconhecidas como imprescindíveis pelos gerentes entrevistados.

Para a questão 5 foi utilizada a mesma estrutura de perguntas da questão 4, apenas solicitando ao respondente que identificasse quais características gostaria de encontrar em seu gerente. Não se excluiu a possibilidade de o respondente marcar uma característica que tivesse identificado como já presente em seu líder, pois se desejava identificar quais destas características são importantes para o liderado.

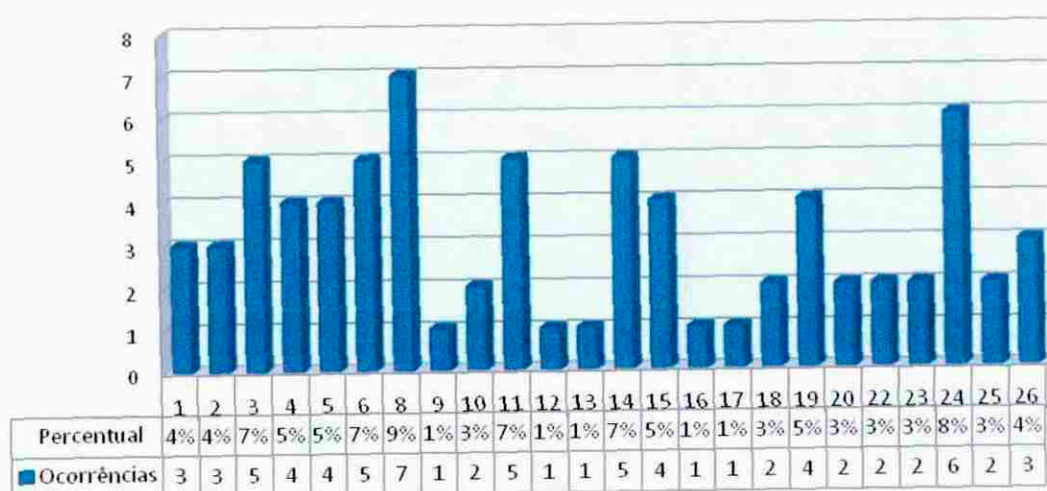


Gráfico 20: Ocorrências acumuladas na questão 5.

Fonte: dados primários

Os dados apresentados no gráfico 20, de forma cumulativa, somando o número de ocorrências de cada característica citada, excetuando-se os que não tiveram referência por parte dos funcionários pesquisados.

Pode-se inferir que ocorreu viés, observando-se que, as opções com maior número de escolha, são justamente as que mais obtiveram respostas negativas na questão de número 4. Conclui-se que no momento do preenchimento, os respondentes optaram por escolher as características que não haviam reconhecido anteriormente em seus líderes, na questão 4, e não por serem as características importantes para o líder.

Foram então ignoradas, para fins conclusivos, as informações obtidas nesta questão, pois devido ao viés poderiam vir a trazer erro à análise.

Todavia, apesar de reconhecido o viés, apenas a título de conhecimento, retiradas as perguntas 6, 14, 15 e 24 que apresentaram na questão anterior grande número de respostas negativas, as opções de número 3, 4, 5, 8, 11 e 19 tornam-se significativas, pois representam as seguintes características: boa comunicação, humildade, carisma, maturidade e irradia energia positiva.

A questão de número 6 era optativa, sendo que responderam 5 pesquisados, na qual das características descritas algumas repetiram-se, conforme a tabela 18.

| <i>Característica</i> | <i>Nº de ocorrências</i> |
|------------------------------------|--------------------------|
| Sincero | 4 |
| Integro | 4 |
| Humilde | 3 |
| Justo | 3 |
| Carismático | 2 |
| Positivo/Irradia energia positiva | 2 |
| Honesto | 1 |
| Realista | 1 |
| Acreditar no potencial das pessoas | 1 |
| Moderno | 1 |
| Visão | 1 |
| Total | 23 |

Tabela 18: Respostas da questão 6.
Fonte: dados primários.

Os gerentes, conforme exposto em entrevista, entendem de maneira similar aos funcionários, apenas não citando características como humildade e ser moderno. As demais características foram nominadas e 4 dos 5 entrevistados enfatizaram a sinceridade e a justiça como extremamente importantes para o gerente.

“[...] tem coisas que eu acho importante, não só como líder, mas também como pessoa, que é ter senso de responsabilidade, justiça é fundamental e sinceridade, sem isso não tem jeito. Se você não for sincero, como as pessoas vão acreditar em você? Também acho importante comprometimento.” (informação verbal)¹⁶.

Na questão 7 foi solicitado que se preenchessem em uma escala de maior para a menor preferência quanto aos motivos que trazem motivação para o trabalho, buscando identificar índices que reflitam a atual situação desta conquanto o modelo de liderança aplicado.

| <i>Ref.</i> | <i>Fatores Motivacionais</i> |
|-------------|--|
| 1 | Salário e benefícios. |
| 2 | Boas condições de trabalho. |
| 3 | Estabilidade no emprego. |
| 4 | Plano de saúde e aposentadoria. |
| 5 | Possibilidade de ascensão na empresa. |
| 6 | Pertencimento ao grupo. Bons colegas de trabalho. |
| 7 | Atividades sociais dentro e fora da empresa. |
| 8 | Prestígio e status . |
| 9 | Reconhecimento. |
| 10 | Auto-realização. |
| 11 | Crescimento pessoal e realização profissional. |
| 12 | Um trabalho interessante . |
| 13 | Um bom chefe . |
| 14 | Responsabilidades na função exercida. |
| 15 | Política da empresa quanto aos funcionários. |
| 16 | Oportunidade de aprender coisas novas. |

Tabela 19: Motivos de motivação
Fonte: APENDICE B

¹⁶ Informação fornecida pelo gerente 1 em entrevista.

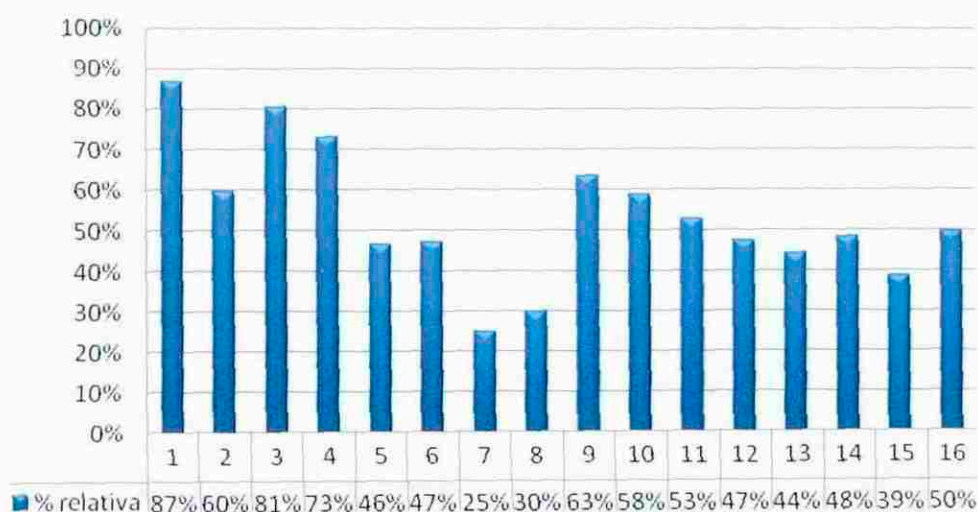


Gráfico 21: Porcentagem relativa questão 7

Fonte: dados primários

| Questões | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Respostas | 16 | 15 | 1 | 2 | 14 | 3 | 10 | 9 | 7 | 8 | 12 | 6 | 4 | 5 | 13 | 11 |
| | 1 | 5 | 3 | 4 | 2 | 13 | 14 | 16 | 8 | 6 | 7 | 10 | 15 | 11 | 12 | 9 |
| | 4 | 7 | 5 | 6 | 8 | 9 | 15 | 16 | 10 | 1 | 2 | 3 | 14 | 11 | 12 | 13 |
| | 1 | 11 | 12 | 13 | 14 | 16 | 15 | 10 | 9 | 8 | 4 | 5 | 6 | 7 | 3 | 2 |
| | 1 | 5 | 10 | 6 | 7 | 11 | 15 | 16 | 8 | 4 | 9 | 3 | 14 | 13 | 12 | 2 |
| | 3 | 12 | 1 | 2 | 13 | 14 | 15 | 4 | 5 | 6 | 8 | 7 | 16 | 9 | 10 | 11 |
| | 1 | 4 | 3 | 2 | 12 | 5 | 8 | 10 | 9 | 15 | 14 | 13 | 7 | 6 | 11 | 16 |
| | 1 | 8 | 9 | 4 | 10 | 11 | 13 | 12 | 2 | 3 | 14 | 5 | 6 | 7 | 15 | 16 |
| | 1 | 4 | 2 | 3 | 5 | 6 | 16 | 15 | 8 | 7 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| | 1 | 12 | 3 | 2 | 13 | 6 | 14 | 16 | 5 | 11 | 4 | 10 | 15 | 8 | 9 | 7 |
| | 4 | 6 | 7 | 12 | 5 | 13 | 14 | 15 | 1 | 2 | 3 | 16 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| | 14 | 6 | 1 | 7 | 15 | 2 | 5 | 16 | 8 | 9 | 13 | 10 | 3 | 11 | 12 | 4 |
| | 1 | 10 | 2 | 3 | 16 | 6 | 9 | 15 | 14 | 11 | 12 | 7 | 8 | 5 | 13 | 4 |
| | 1 | 5 | 2 | 3 | 15 | 4 | 14 | 8 | 6 | 13 | 7 | 12 | 11 | 16 | 10 | 9 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 14 | 16 | 6 | 10 | 7 | 8 | 11 | 13 | 12 | 15 | 9 |
| | 1 | 5 | 4 | 7 | 6 | 13 | 14 | 12 | 2 | 15 | 11 | 16 | 10 | 3 | 8 | 9 |
| | 1 | 10 | 2 | 11 | 3 | 15 | 14 | 12 | 5 | 4 | 9 | 16 | 8 | 13 | 6 | 7 |
| soma | 53 | 127 | 70 | 91 | 163 | 161 | 221 | 208 | 117 | 130 | 146 | 160 | 169 | 158 | 184 | 154 |
| soma invertida | 236 | 162 | 219 | 198 | 126 | 128 | 68 | 81 | 172 | 159 | 143 | 129 | 120 | 131 | 105 | 135 |
| % direta | 10,2% | 7,01% | 9,47% | 8,56% | 5,45% | 5,54% | 2,94% | 3,50% | 7,44% | 6,88% | 6,19% | 5,58% | 5,19% | 5,67% | 4,54% | 5,84% |
| % relativa | 86,76 | 59,56 | 50,51 | 72,79 | 46,32 | 47,06 | 25,00 | 29,78 | 63,24 | 58,46 | 52,57 | 47,43 | 44,12 | 48,16 | 38,60 | 49,63 |

Tabela 20: Resultados da questão 7

Fonte: dados primários

Na tabela 20 são apresentados os dados obtidos a partir das 16 perguntas a respeito de motivação. A tabela tem os dados da soma e soma invertidos para permitir o cálculo das porcentagens relativas das preferências quanto a cada item. A soma invertida é o valor máximo encontrado para todos os respondentes por pergunta, neste caso 16 opções multiplicado por 17 respondentes dando um total de 272 pontos, menos a soma direta dos

pontos por pergunta. A porcentagem relativa é a razão entre a soma invertida e o valor máximo por pergunta multiplicado por 100. Exemplificando para a primeira pergunta, o total de pontos diretos é 53, a soma invertida é $272 - 53$, ou seja, 236 pontos invertidos. A porcentagem relativa se faz com $(272 / 236) * 100$ totalizando 86,76%.

As informações constantes na tabela 20 e no gráfico 21, permitem que se faça a relação entre os itens perguntados e a preferência dos respondentes.

As questões de números 1, 2, 3, 4 e 15 têm a ver com fatores fisiológicos ou de segurança. Nestas questões as porcentagens foram: 87%, 60%, 81%, 73% e 39% respectivamente, média de 68%, um valor alto que denota alta referência a este tipo de fator pelos respondentes.

As questões 5, 6, 7 e 13 trazem referência a fatores sociais, de relação e afiliação. Estas tiveram respectivamente: 46%, 47%, 25% e 44%, com uma média de 40% de referências relativas, indicando que estes fatores motivam pouco os respondentes.

As demais questões, ou seja: 8, 9, 10, 11, 12, 14 e 16 referem-se a fatores como auto estima, crescimento e realização. As porcentagens relativas de escolha foram 30%, 63%, 58%, 53%, 47%, 48% e 50% também respectivamente, obtendo-se a média de 50%. Onde se denota uma média identificação com estes fatores por parte dos funcionários pesquisados.

As perguntas constantes da questão 8 versavam também sobre motivação, sendo complementar a pesquisa realizada na questão anterior. Dividiu-se em 6 perguntas analisadas separadamente.

A primeira pergunta era, conforme apresenta a tabela 21, se a relação entre o funcionário e o gerente era boa.

A boa relação entre você e seu gerente motiva?

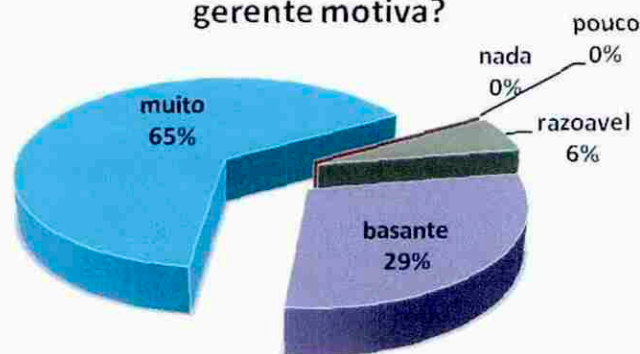


Gráfico 22: Pergunta 1 da questão 8
Fonte: dados primários

| Pergunta 1 | Quant. |
|------------|--------|
| nada | 0 |
| pouco | 0 |
| razoável | 1 |
| bastante | 5 |
| Muito | 11 |

Tabela 21: Pergunta 1 da questão 8
Fonte: dados primários

Diante ao exposto, inferiu-se que é muito motivadora a boa relação entre gerente e subordinado no entendimento dos pesquisados, pois 89% deles afirmam que é muito ou bastante motivado manter uma boa relação no ambiente de trabalho.

Da mesma forma os gerentes informaram de maneira unânime que procuram motivar seus funcionários mantendo sempre este bom relacionamento e o clima agradável entre líderes e liderados.

Na pergunta 2 da questão 8 foi inquirido quanto a se o gerente motiva o funcionário reconhecendo o trabalho bem feito.

O gerente motiva reconhecendo o trabalho bem feito?

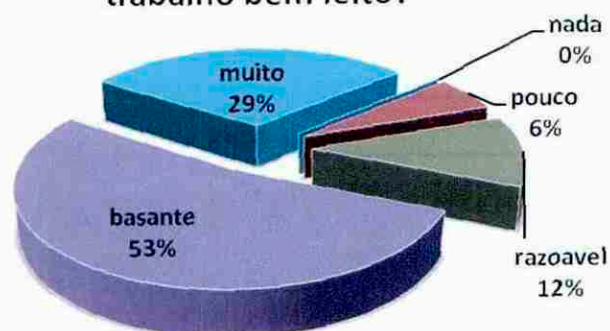


Gráfico 23: Pergunta 2 da questão 8
Fonte: dados primários

| Pergunta 1 | Quant. |
|------------|--------|
| nada | 0 |
| pouco | 1 |
| razoável | 2 |
| bastante | 9 |
| Muito | 5 |

Tabela 22: Pergunta 2 da questão 8
Fonte: dados primários

Do exposto na tabela 22 e gráfico 23, notou-se que os respondentes entendem como elevada a motivação pelo reconhecimento. Já, em contraponto, os gerentes, em sua maioria, reconhecem que não motivam de maneira suficiente o bom trabalho; mas destacando que em seu dia a dia procuram com uma boa relação demonstrar de diversas outras formas este tipo de reconhecimento, sem, no entanto, explicitá-lo.

A terceira pergunta da questão 8 era se o gerente ajuda a transformar o trabalho em um ato realizados, trazendo recompensas além das financeiras.

O gerente ajuda em que o trabalho seja realizador, trazendo recompensas além das financeiras?

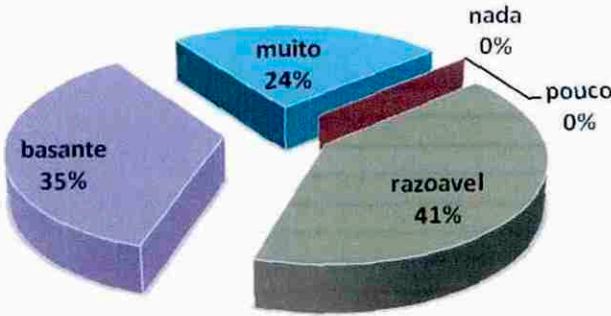


Gráfico 24: Pergunta 3 da questão 8
Fonte: dados primários

| Pergunta 1 | Quant. |
|------------|--------|
| nada | 0 |
| pouco | 0 |
| razoável | 7 |
| bastante | 6 |
| Muito | 4 |

Tabela 23: Pergunta 3 da questão 8
Fonte: dados primários

Os respondentes distribuíram-se entre as três últimas opções, demonstrando ser médio a bastante sua motivação quando se trata de um trabalho realizador, onde o gerente ajuda que este tenha recompensas também fora do cunho financeiro. Também os gerentes não convergiram, as opiniões variaram entre não poder trazer outras recompensas até gerentes que procuravam trazer, com o bom convívio e conduta diária, estímulos para que seus funcionários fossem estimulados a efetuarem suas tarefas de modo realizador.

A quarta pergunta versava sobre o gerente trazer desafios para tornar o trabalho motivador. Os resultados foram apresentados na tabela 24.

O gerente torna o trabalho desafiador?



Gráfico 25: Pergunta 4 da questão 8
Fonte: dados primários

| Pergunta 1 | Quant. |
|------------|--------|
| nada | 1 |
| pouco | 1 |
| razoável | 6 |
| bastante | 8 |
| Muito | 1 |

Tabela 24: Pergunta 4 da questão 8
Fonte: dados primários

Evidenciou-se convergência em uma opção desta pergunta, apenas a opção bastante obteve quase 50% das opiniões dos respondentes, trazendo concordância quanto a importância do desafio no trabalho diário.

A participação dos gestores nas entrevistas, evidenciou a pouca habilidade em lidar com o desafio como motivador, porquanto se tratar de trabalho normatizado e rotineiro. Apenas entendem que na ocorrência de campanhas, onde lhes são passadas metas, estes colocam sim desafios aos seus liderados, mas não se trata de prática constante.

O questionamento da pergunta 5 era sobre o apoio aos funcionários dado pela gerência.

O gerente apóia?

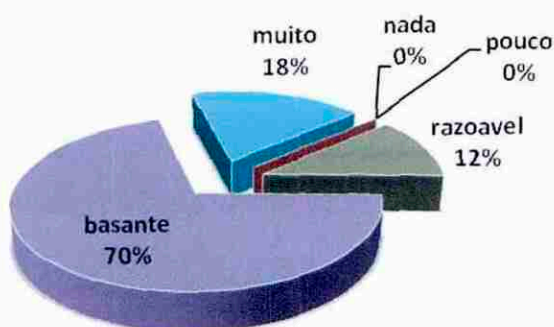


Gráfico 26: Pergunta 5 da questão 8
Fonte: dados primários

| Pergunta 1 | Quant. |
|------------|--------|
| nada | 0 |
| pouco | 0 |
| razoável | 2 |
| bastante | 12 |
| Muito | 3 |

Tabela 25: Pergunta 5 da questão 8
Fonte: dados primários

Incontestemente, o resultado a pergunta afirma que para 88% dos questionados a gerência oferece bastante ou muito apoio, sendo fator determinante para o desenvolvimento produtivo de suas tarefas.

Os gerentes deixaram muito claro, no decorrer de suas entrevistas, que apóiam firmemente seus funcionários, mantendo contato próximo e por meio de uma conduta diária, buscam sempre dar sustentação a seus liderados.

Finalmente, na pergunta 6 da questão 8, foi questionado se o gerente estimula o desenvolvimento pessoal de seus funcionários.



Gráfico 27: Pergunta 6 da questão 8
Fonte: dados primários

| Pergunta 1 | Quant. |
|------------|--------|
| nada | 0 |
| pouco | 0 |
| razoável | 7 |
| bastante | 4 |
| Muito | 6 |

Tabela 26: Pergunta 6 da questão 8
Fonte: dados primários

A maioria dos funcionários que responderam o questionário manifestaram-se como razoável ou muito, não havendo diferença significativa entre as porcentagens admitiu-se uma extrapolação para estes dois indicadores.

Os gerentes manifestaram não dar o apoio necessário aos seus liderados neste tipo de motivação, justificando o fato pelo trabalho intenso que permite poucos momentos para atividades que não sejam ligadas estritamente ao atendimento de clientes.

A questão 9 era optativa e não foi respondida por nenhum dos funcionários que preencheram os questionários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

5.1 Considerações Finais

O líder está presente em todos os aspectos da sociedade humana, experimentar a liderança não é coisa incomum, conquanto o líder não precisa estar a frente de uma instituição bancária ou de um pelotão de soldados para efetivamente praticar a liderança, basta a presença do liderado e do objetivo a ser cumprido.

Não obstante, o líder de que sempre se faz menção é aquele referenciado na história, pessoas com uma característica marcante, o carisma. Esta figura que inicialmente os pesquisadores tentaram entender definindo suas características e buscando traços que os identificassem.

Entretanto, o líder comum, com quem convivemos diariamente, não está ligado a fatos heróicos, ou a subserviência de milhares de seguidores; outro sim, apresenta-se como a pessoa que está a frente de um grupo de outras, realizando tarefas comuns em atividades corriqueiras, somando seus esforços ao de outros líderes; trabalhado em prol do desenvolvimento das organizações e do País.

O estudo da liderança passa inicialmente por esta tentativa infrutífera de identificar os líderes por seus traços, mas avança ao reconhecer suas características, passando a reconhecer contingências e situações que alteram seus conceitos, tanto pelo comportamento do líder, quanto pela participação importante do liderado e da situação em que o líder atua.

A liderança atual é vista como um processo grupal, produto de interações entre líderes e liderados, onde na valorização desta relação devem ser reconhecidos valores pessoais e humanos, influenciando por meio do bom exemplo, transmitindo confiança e motivação. O trabalho em equipes, o desenvolvimento pessoal, a valorização da criação de novos líderes, a

liderança baseada em princípios a liderança visionária e carismática; todos estes interesses perfazem a busca pelo conhecimento da liderança contemporânea.

Conforme nos transmite Cavalcanti (2006) o gerente-líder com uma visão mais humanista passa a compreender melhor as motivações humanas, a influência dos valores, sentimentos e atitudes de cada indivíduo com relação a seu desempenho na organização; percebendo esta como um sistema social, sem esquecer que estas desempenham um papel importante na consecução dos objetivos organizacionais.

A motivação, que não se dissocia da liderança, só acontece quando o potencial e o talento são incentivados, quando o trabalho fizer sentido para o homem que o realiza, quando este tiver suas necessidades como indivíduo valorizadas.

Realizado em uma agência da Caixa Econômica Federal, este trabalho buscou identificar as características da liderança, sob a ótica do líder e do liderado, comparando-as e oferecendo uma medida da motivação gerada derivada do estilo da liderança derivado desta comparação. Constatou-se que o processo de liderança, apesar da evolução de suas teorias, permanece um processo pessoal, fruto das características do líder, seu comportamento e atitudes diante das tarefas, também a forma como este interage e comunica seus interesses a seus liderados.

O perfil dos entrevistados é em média de 40 anos, misto entre homens e mulheres, a maioria de pessoas com nível superior e que trabalham, em sua maioria, há mais de 10 anos. Denota-se um alto nível de escolaridade, pessoas maduras em idade produtiva, com amplo tempo de organização.

O processo de liderança é voltado primordialmente à tarefa, onde conforme visto pelos resultados apresentados, os funcionários reconhecem, assim como os líderes, que as responsabilidades e prazos são transmitidos com clareza; porém ambos deixam claro notar a preocupação dos gerentes com as pessoas. O fato desta liderança ser voltada para tarefa não a

torna ineficaz ou ultrapassada; pois deve-se ter em mente o fato de que a atividade desempenhada exige cuidados específicos quanto as tarefas, sem o qual a atividade bancária se desprovê de uma de suas necessidades pujantes, a segurança. Estas conclusões denotam uma união de estilos entre tarefa e pessoas, permitindo inferir junto ao quadro desenvolvido por Blake e Mouton (apud CHIAVENATO, 1994, p. 538), que a liderança pode ser caracterizada também como gerência de equipe.

Ao se fazer o enquadramento conforme o modelo de Fiedler, tem-se: uma boa relação líder membro, a tarefa altamente estruturada, uma posição de poder entre média e forte e o controle situacional que deve ser elevado; indicando a necessidade, que concorda com o observado, de uma liderança preferencialmente voltada para a tarefa.

Quanto ao processo de supervisão, trabalho em equipes e tomada de decisão; os liderados participam da tomada de decisão, porém dentro dos limites estabelecidos pelo líder, sendo a supervisão direta com pouca interferência e o trabalho de equipe é incentivado. De forma conjunta gerentes e pesquisados também entendem que ocorre o apoio por parte dos líderes e a boa relação entre ambos.

Os entrevistados disseram entender-se capazes e seguros ao desenvolverem suas tarefas, contudo não houve concordância quanto ao reconhecimento e recompensa, sendo que os próprios gerentes avaliam suas atitudes como insuficientes quanto ao reconhecimento.

As observações apresentadas nos dois parágrafos anteriores permitem o enquadramento do estilo de liderança, conforme o modelo de Hersey e Blanchard, como de venda; onde o líder explica as decisões e da oportunidade para esclarecimentos, sendo alto em apoio e orientado a tarefa, exigem uma maturidade moderada dos seguidores, ocorrendo divergência apenas no nível de confiança e capacidade, que foi entendido como alto pelos pesquisados.

O cargo de gerência traz mais idéia de poder e posição aos próprios líderes do que aos liderados, que não reconhecem de forma enfática esta característica sem seus superiores, extensão de não reconhecerem ambos a existência de punições e a repreensão utilizada apenas em último recurso.

Reconhecem, tanto líderes como liderados, que os gerentes estão preparados, são experientes, possuem conhecimentos valiosos e têm o caráter necessário para o cargo servindo como referência.

Tornando à questão da decisão tentou-se identificar como se dá este processo, vinculando opiniões de gerentes e funcionários; de forma geral não se pode qualificar o gerente como autoritário; conquanto as decisões, conforme exposto na análise, também são compartilhadas com os subordinados. O aspecto situacional faz-se presente, indicando que o tipo de trabalho não permite total liberdade de tomada de decisões e autonomia por parte dos liderados, haja vista que o trabalho bancário é, por excelência, muito regado e normatizado.

Ao conduzir-se perguntas sobre as características que os liderados reconheciam em seus líderes destacaram-se os seguintes indicadores: visão, comprometimento e convicção, integridade, sinceridade, articulação, conhecimento; ser realista, buscar o aprendizado contínuo, acreditar nas pessoas e ser justo. De forma comum gerentes e funcionários entenderam que estas características eram importantes, permitindo qualificar unicamente o estilo de liderança entre os modelos atuais como a liderança baseada em princípios; porém denotou-se de ambos o fato de faltar aos líderes carisma e empatia, fatores estes que merecem a atenção e são motivo de possíveis ações corretivas.

Os fatores motivacionais identificados na análise que se destacaram foram os fisiológicos e de segurança, onde se conclui que caberiam, por parte da gerência ações no sentido de reforçar tanto os fatores sociais e de relacionamento, quanto os fatores de realização própria, auto-estima e reconhecimento.

Todavia, durante o processo de análise, quando observadas as páginas 88, 89 e 90, ao optar por uma avaliação conforme o modelo de Maslow, as motivações resultantes do modelo de liderança mensurados, não dão destaque às necessidades de relacionamento, sociais e de afiliação, mas apresentam aumento nas de nível mais alto. Ao conectar este fato com o modelo de liderança, e levando em conta o fator sócio-cultural da população analisada, é plausível inferir que os funcionários reconhecem e aceitam o nível de exigência burocrática e normatização da atividade que desempenham.

Sendo reconhecidos como importantes fatores motivacionais pelos liderados um bom relacionamento, o apoio e estímulo do desenvolvimento pessoal de seus subordinados; não se denota grave discrepância entre as opiniões. Quanto ao gerente reconhecer o trabalho bem feito, torná-lo desafiador observou-se desconexão entre a realidade vivida e o desejo por parte dos funcionários, sendo forte indício de necessidade de intervenção no sentido de alterar a dimensão destes estímulos motivacionais.

Os líderes atuais são os grandes responsáveis por levar as organizações as mudanças necessárias diante do ambiente cada vez mais complexo e incerto em que estão inseridas, estas respostas devem ser dadas de maneira rápida e ao líder cabe dirigir os esforços de seus subordinados, motivando e conduzindo, com um olhar voltado a ética e a verdade. Neste aspecto a análise da agência estudada trouxe a luz alguns aspectos desconhecidos outrora, e permite o início de uma caminhada visando apreciar melhor as relações de liderança e motivação existentes e dirigi-las a um novo e mais alto patamar.

5.2 Recomendações para trabalhos futuros

Recomenda-se a extensão da pesquisa para mais unidades do banco, o que permitiria confrontar as diversas realidades de diferentes agências, permitindo identificar que ações poderiam ser tomadas no sentido de, após reconhecer estilos de liderança e detectar estímulos

motivacionais, implementar medidas na relação de trabalho que venham a melhorar o rendimento organizacional e a relação líder-liderado.

Por ser um tema amplo e atual, não faltam aspectos paralelos a serem desenvolvidos, tais como a influência de um plano de cargos e salários na motivação dos funcionários, o fator estabilidade do serviço público na motivação profissional, a necessidade premente de contratações e o impacto na diminuição da sobrecarga de trabalho, entre outros.

REFERÊNCIAS

- BATEMAN, T. S. SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BERGAMINI, Cecília W. **O Líder Eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____, **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BITTENCOURT, D. F. de. **Gestão de Pessoas**. Palhoça: UnisulVirtual, 2006.
- CAVALCANTI, V. L. CARPILOVSKY, M. LUND, M. LAGO, R. A. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CAIXA, **Universidade Corporativa**. Disponível em: <http://universidadecaixa/>. Acesso em: 15 out. 2007.
- _____, **História e Missão**. Disponível em: <http://www.caixa.gov.br/acaixa/>. Acesso em: 17 out. 2007.
- _____, **Código de Ética da CAIXA**. Disponível em: http://downloads.caixa.gov.br/arquivos/caixa/ouvidoria/CODIGO_DE_ETICA_DA_CAIXA.pdf. Acesso em: 18 out. 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas: Uma abordagem contingencial**. 3ª. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1994.
- COVEY, Stephen. R. **Liderança baseada em Princípios**. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DRUCKER, Peter. F. **O Líder do Futuro: Visões, Estratégias e Práticas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 1996.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- GONÇALVES, C. A. MEIRELES, A. de M. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.
- GRUBER, Luciane S. **Liderança – Habilidades e Características do Líder numa Organização Bancária: Um estudo de caso**. 2001. 150 f. Monografia (Mestrado em Planejamento e Estratégia Organizacional) Departamento de Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Curitiba, 2001.

- KINCHESCKI, F. & MARTINS, P. B. **Análise dos Estilos de Liderança**: Um estudo comparativo entre BRDE e DIMED. Monografia. 1999. (Trabalho de Conclusão de Curso) Departamento de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1999.
- KLUYEVER, C. A. de, PEARCE II, J. A. **Estratégia**: Uma Visão Executiva. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**: metodologia, planejamento. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MAXIMILIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MONTANA, P. J. CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.
- SCHERMERHORN, J. R. Jr. **Administração**. 5 ed. São Paulo: LTC, 1999.
- SMITH, P. B. PETERSON, M. F. **Liderança, Organização e Cultura**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- STONER, J. A. F. FREEMAN, R. E. **Administração**. 5 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 1985.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa na educação**. São Paulo: Atlas, 1987.


APÊNDICE A - AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA PARA USO DE DADOS E ENTREVISTAS

FLORIANÓPOLIS(SC), 15 DE AGOSTO DE 2007.

A
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL
AG. HERCILIO LUZ
GERENTE GERAL

Sr. GERENTE

Venho por meio desta, solicitar autorização para realizar, com objetivo de obter dados para um trabalho de conclusão de curso em Administração, da Universidade Federal de Santa Catarina, pesquisa junto aos funcionários, bem como entrevistas com os gerentes desta agência.



Flávio Piva
Mat. c084489-6



Visto
Safete Botcho Kuel
Matr. 027018-8
Gerente Geral

APÊNDICE B

Caro colega,

Este questionário é um objeto de pesquisa para o desenvolvimento de um trabalho acadêmico onde se pretende identificar os estilos de liderança e a contribuição deste estilo na motivação dos funcionários. Para tanto conto com sua participação respondendo as perguntas a seguir com sua opinião.

Este questionário não tem respostas certas ou erradas e também não é necessário identificar-se, sendo que estas informações são de caráter sigiloso e destinadas somente para fins de pesquisa.

Dados do respondente:

Sexo: () M () F

Idade: _____

Escolaridade: () segundo grau () Superior () Especialização () Mestrado () Doutorado

Tempo de trabalho na caixa: () até 2 anos () 2 a 5 anos () 5 a 10 anos () + de 10 anos

| 1) Classifique. Marcando com um X no quadro correspondente, conforme sua opinião quanto ao seu gerente, referente a expressão abaixo: | Nunca | Raramente | Às vezes | Quase sempre | Sempre |
|---|-------|-----------|----------|--------------|--------|
| Seu gerente preocupa-se mais em realizar a tarefa do que com as pessoas? | | | | | |
| Esta sempre preocupado com o cumprimento de prazos e metas? | | | | | |
| Deixa bastante claras as responsabilidades dos funcionários? | | | | | |
| Apenas supervisiona o grupo interferindo pouco? | | | | | |
| Permite a participação dos funcionários no processo de decisão? | | | | | |
| Estimula a participação e o trabalho em equipe? | | | | | |
| Procura sempre motivar os funcionários? | | | | | |
| Tenta sempre manter boas relações com seus subordinados, ouve e presta atenção? | | | | | |
| Dá apoio e sustentação a seus funcionários? | | | | | |

| 2) Quanto a relação com seu trabalho marque um x conforme sua opinião referente as expressões abaixo: | Nunca | Raramente | Às vezes | Quase sempre | Sempre |
|---|-------|-----------|----------|--------------|--------|
| Sua relação com seu gerente é boa? Você o apóia? | | | | | |
| Os procedimentos e metas para seu trabalho são claros e explícitos? | | | | | |
| Você se sente capaz e preparado para desenvolver seu trabalho? | | | | | |
| Ao realizar suas tarefas você se sente inseguro? | | | | | |
| Seu chefe reconhece e recompensa seu bom desempenho? | | | | | |
| Você recebe algum tipo de punição ou repreensão por um desempenho inadequado? | | | | | |
| O cargo ocupado por seu gerente lhe traz a idéia de posição, autoridade? | | | | | |
| Você acha que o seu gerente possui experiência e conhecimento? | | | | | |
| Seu gerente serve de referência, tem caráter? | | | | | |
| Seu gerente têm informações valiosas e relevantes? | | | | | |

| 3) Como o gerente toma decisões? | Nunca | Raramente | Às vezes | Quase sempre | Sempre |
|---|-------|-----------|----------|--------------|--------|
| Simplesmente adota a decisão e anuncia. | | | | | |
| Procura mostrar as vantagens da decisão que escolheu. | | | | | |
| Apresenta decisões provisórias e informa que estas são sujeitas a mudanças. | | | | | |
| Apresenta o problema, recebe sugestões e toma decisão baseadas nelas. | | | | | |
| Define os limites a que os empregados podem decidir e pede a eles que tomem a decisão nestes limites. | | | | | |
| Informa quais os limites são definidos pelos seus superiores e permite que os | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|--|--|--|-----|-----|-------|--|
| subordinados tomem a decisão neste nível. | | | | | | | |
| 4) Selecione com um x as características que você entende que seu gerente possui: 5) Marque também na última coluna as 5 características que você gostaria que seu gerente tivesse: | | | | Sim | Não | 5 car | |
| 27. Possui visão de futuro e se compromete a realizá-lo. | | | | | | | |
| 28. É comprometido e convicto , gerando responsabilidade e confiança, permitindo que as metas estabelecidas sejam atingidas. | | | | | | | |
| 29. Possui boa comunicação , mantém as pessoas informadas dando e recebendo feedback, transmite decisões com franqueza, transmite a direção a ser seguida e cria um clima de cooperação e confiança. | | | | | | | |
| 30. É humilde , reconhecer os erros diante dos outros e pede desculpas por algum equívoco. | | | | | | | |
| 31. É carismático , gera entusiasmo e lealdade. | | | | | | | |
| 32. Identifica pessoas que servem de modelo e recompensa aos que oferecem alto nível de desempenho. | | | | | | | |
| 33. Delega poderes , estabelece metas desafiadoras, mas compartilha a autoridade. | | | | | | | |
| 34. Estimula os subordinados , incentivando-os e conscientizando-os do problema e permite que estes dêem sugestões criativas. | | | | | | | |
| 35. É íntegro , honesto e confiável, age de maneira coerente com o suas convicções. | | | | | | | |
| 36. É sincero , toma posição baseado em seus valores e crenças. | | | | | | | |
| 37. É maduro , aprende sempre, melhorando seu papel como gerente. | | | | | | | |
| 38. É articulado , Formula e esclarece sua visão claramente, compreendendo as necessidades dos funcionários. | | | | | | | |
| 39. Têm autoconhecimento , questiona suas ações e reconhece seus limites. | | | | | | | |
| 40. Moderno, não convencional , foge do comportamento habitual, fugindo as regras se necessário. | | | | | | | |
| 41. Agente de mudança , esta a frente das coisas, gosta de "fazer acontecer". | | | | | | | |
| 42. Realista , avalia de forma correta as imposições do ambiente de trabalho, mas sempre buscando a mudança. | | | | | | | |
| 43. Esta continuamente aprendendo , é curioso e esta sempre fazendo perguntas e desenvolvendo novas habilidades e interesses. | | | | | | | |
| 44. É voltados para o serviço , se coloca voluntariamente à disposição do serviço, pensando nos outros. | | | | | | | |
| 45. Irradia energia positiva , têm uma aparência alegre, agradável e feliz. | | | | | | | |
| 46. Acredita nas pessoas e no potencial delas. | | | | | | | |
| 47. Sua vida é equilibrada , não é extremista, não vive pelo tudo ou nada. | | | | | | | |
| 48. Encara a vida como uma aventura , saboreia a vida. | | | | | | | |
| 49. É sinérgico , em equipe faz o uso da força conjunta e procura complementar suas fraquezas através dos outros. | | | | | | | |
| 50. Exercita-se pela auto-renovação , exercita regularmente as quatro dimensões da personalidade humana: física, mental, emocional e espiritual. | | | | | | | |
| 51. É justo , avalia da maneira mais correta possível ao tomar decisões. | | | | | | | |
| 52. Têm empatia , sabe "colocar-se no lugar dos outros". | | | | | | | |

6) Cite 5 características de liderança que você vê em seu gerente. (opcional)

- 7) Enumere no quadro a seguir em ordem de preferência, quais motivos mais motivam você a trabalhar. Inicie com 1 para o de maior preferência e siga até o de menor preferência.

| | |
|---|--|
| Salário e benefícios. | |
| Boas condições de trabalho. | |
| Estabilidade no emprego. | |
| Plano de saúde e aposentadoria. | |
| Possibilidade de ascensão na empresa. | |
| Pertencimento ao grupo . Bons colegas de trabalho. | |
| Atividades sociais dentro e fora da empresa. | |
| Prestigio e status . | |
| Reconhecimento . | |
| Auto-realização . | |
| Crescimento pessoal e realização profissional. | |
| Um trabalho interessante . | |
| Um bom chefe . | |
| Responsabilidades na função exercida. | |
| Política da empresa quanto aos funcionários. | |
| Oportunidade de aprender coisas novas. | |
| Outro (descreva): | |

| 8) Responda as questões a seguir apontando com que grau você entende que estes aspectos influenciam na sua motivação para o trabalho: | | Nada | Pouco | Razoável | Bastante | Muito |
|---|---|------|-------|----------|----------|-------|
| 1. | A boa relação entre você e seu gerente. | | | | | |
| 2. | O gerente motiva reconhecendo o trabalho bem feito. | | | | | |
| 3. | O gerente ajuda em que o trabalho seja realizador, trazendo recompensas além das financeiras. | | | | | |
| 4. | O gerente torna o trabalho desafiador. | | | | | |
| 5. | O gerente apóia. | | | | | |
| 6. | O gerente estimula seu desenvolvimento pessoal. | | | | | |

- 9) De que outras formas seu gerente lhe motiva a desenvolver seu trabalho: (opcional)

APÊNDICE C

- 1) De que forma você classifica a sua forma de liderar seus funcionários
 - preocupa-se com as tarefas, metas e responsabilidades?
 - permite e estimula a participação, permite que os subordinados tomem decisões e a que nível?
 - Tenta motivar, manter boas relações, ouve seus funcionários?
- 2) Como é sua relação com seus subordinados
 - Quanto aos procedimentos e metas são claros, passa segurança, reconhece o bom desempenho e pune se necessário?
 - Seu cargo lhe traz poder, autoridade?
 - Você se sente preparado, com experiência e conhecimentos para desenvolver as atividades de gerente?
- 3) De que forma você toma decisões, de que forma define limites para a tomada de decisões por parte de seus funcionários e de que forma você transmite suas decisões?
- 4) Que características você entende possuir dentre as seguintes:
 - visão
 - comprometimento
 - convicção
 - comunicação
 - humildade
 - carisma
 - Identifica pessoas que servem de modelo
 - Delega poderes
 - Estimula os subordinados
 - íntegro
 - sincero
 - maduro
 - articulado
 - possui autoconhecimento
 - Moderno
 - Agente de mudança
 - Realista
 - Esta continuamente aprendendo
- voltado para o serviço
- Irradia energia positiva
- Acredita nas pessoas
- Sua vida é equilibrada
- Encara a vida como uma aventura
- sinérgico
- busca a auto-renovação
- empático
- justo
- 5) Cite 5 dentre estas características que você entende sejam as mais importantes:
- 6) Que fatores você acha que motivam seus funcionários:
 - Salário
 - condições de trabalho
 - Estabilidade
 - Plano de saúde
 - Possibilidade de ascensão
 - Pertencimento ao grupo
 - Atividades sociais
 - status
 - Reconhecimento
 - Auto-realização
 - realização profissional
 - trabalho interessante
 - bom chefe
 - Responsabilidades
 - Política da empresa
 - Oportunidade de aprender coisas novas
- 7) Você acha que:
 - é importante a boa relação com seus funcionários
 - motiva e reconhece o bom trabalho
 - suas atitudes ajudam o funcionário a realizar-se em seu trabalho
 - procura transformar o trabalho em algo desafiador
 - apóia seus funcionários
 - estimula o desenvolvimento pessoal de seus funcionários
- 8) De que outras formas você procura motivar seus funcionários?

Entrada de dados

dados pessoais

Idade 49

Sexo feminino

lancos/casaca

escadaria superior

de 10

Registro: M 1 de 17

Pesquisar

1) Ordem quanto ao gerente

as vezes

a11

a12

sempre

a13

quase sempre

a14

as vezes

a15

razonavel

a16

as vezes

a17

as vezes

a18

as vezes

a19

as vezes

5) Cinco caracteristicas desejadas

caracteristica 1

2

caracteristica 2

3

caracteristica 3

5

caracteristica 4

6

caracteristica 5

8

6) 5 outras caracteristicas

integro, sincero, atida energia positiva, justo

9) Outras motivacoes citadas

2) Em relacao ao trabalho

1

quase sempre

2

quase sempre

3

quase sempre

4

razonavel

5

razonavel

6

as vezes

7

razonavel

8

quase sempre

9

quase sempre

10

sempre

7) Preferencias motivacionais

motivacao 1

15

motivacao 2

16

motivacao 3

1

motivacao 4

2

motivacao 5

14

motivacao 6

3

motivacao 7

10

motivacao 8

9

motivacao 9

7

motivacao 10

8

motivacao 11

12

motivacao 12

6

motivacao 13

4

motivacao 14

5

8) grau de motivacao dos aspectos

grau 1

muito

grau 2

bastante

grau 3

razonavel

grau 4

bastante

grau 5

bastante

grau 6

razonavel

4) Caracteristicas dos gerentes

d11

d12

d13

d14

d15

d16

d17

d18

d19

d20

d21

d22

d23

d24

d25

d26

APÊNDICE E

dados sócio culturais

Entrada de dados Consulta2

quinta-feira, 22 de novembro de 2007 22:35:34

| sexo | idade | escolaridade | anos na caixa |
|-----------|-------|----------------|---------------|
| feminino | 49 | superior | + de 10 |
| masculino | 40 | superior | + de 10 |
| feminino | 39 | especialização | 0 a 2 |
| feminino | 43 | superior | + de 10 |
| feminino | 35 | superior | 5 a 10 |
| masculino | 32 | médio | 2 a 5 |
| masculino | 36 | médio | 5 a 10 |
| masculino | 53 | especialização | + de 10 |
| masculino | 43 | superior | + de 10 |
| feminino | 35 | superior | + de 10 |
| feminino | 41 | superior | + de 10 |
| feminino | 31 | superior | 0 a 2 |
| masculino | 50 | superior | + de 10 |
| feminino | 27 | superior | 5 a 10 |
| masculino | 37 | especialização | 2 a 5 |
| feminino | 55 | superior | + de 10 |
| masculino | 39 | superior | 2 a 5 |

17

Página 1 de 1

motivação questão 7

Questão 7

quinta-feira, 22 de novembro de 2007 22:35:34

| ção de motivação | ção de motivação | ção de motivação | ção de motivação | ção de motivação | ção de motivação |
|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1 | 4 | 2 | 3 | 5 | |
| 1 | 4 | 3 | 2 | 12 | |
| 1 | 5 | 2 | 3 | 15 | |
| 1 | 5 | 3 | 4 | 2 | |
| 1 | 5 | 4 | 7 | 5 | |
| 1 | 5 | 10 | 5 | 7 | |
| 1 | 3 | 3 | 4 | 10 | |
| 1 | 10 | 2 | 3 | 15 | |
| 1 | 10 | 2 | 11 | 3 | |
| 1 | 11 | 12 | 13 | 14 | |
| 1 | 12 | 3 | 2 | 13 | |
| 3 | 12 | 1 | 2 | 13 | |
| 4 | 5 | 7 | 12 | 5 | |
| 4 | 7 | 5 | 5 | 5 | |
| 14 | 5 | 1 | 7 | 15 | |
| 16 | 15 | 1 | 2 | 14 | |

17

Página 1 de 1

Questão 2

opção Consulta b1 sub-relatório

ContarDeb1 opção

2 as vezes

7 quase sempre

8 sempre

opção Consulta b2 sub-relatório

ContarDeb2 opção

3 as vezes

4 sempre

10 quase sempre

opção Consulta b3 sub-relatório

ContarDeb3 opção

2 as vezes

7 quase sempre

8 sempre

opção Consulta b4 sub-relatório

ContarDeb4 opção

3 as vezes

4 nunca

10 quase sempre

ANEXO A

O seguinte material foi copiado na íntegra da página da internet da Caixa(2007) e também consta da apostila denominada Guia de Primeira Viagem que é distribuído aos novos funcionários e demonstra qual o “estado de espírito” almejado pelos dirigentes da instituição por parte de seus funcionários.

CÓDIGO DE ÉTICA DA CAIXA

NOSSA MISSÃO

Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios

financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos

segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços

de caráter social, tendo como valores fundamentais:

Direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes;

Busca permanente de excelência na qualidade de serviços;

Equilíbrio financeiro em todos os negócios;

Conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade;

Respeito e valorização do ser humano.

VALORES DO CÓDIGO DE ÉTICA DA CAIXA

- Respeito:

As pessoas na CAIXA são tratadas com ética, justiça, respeito, cortesia, igualdade e dignidade.

Exigimos de dirigentes, empregados e parceiros da CAIXA absoluto respeito pelo ser humano, pelo bem público, pela sociedade e pelo meio ambiente.

Repudiamos todas as atitudes de preconceitos relacionadas à origem, raça, sexo, cor, idade, religião, credo, classe social, incapacidade física e quaisquer outras formas de discriminação.

Respeitamos e valorizamos nossos clientes e seus direitos de consumidores, com a prestação de informações corretas, cumprimento dos prazos acordados e oferecimento de alternativa para satisfação de suas necessidades de negócios com a CAIXA.

Preservamos a dignidade de dirigentes, empregados e parceiros, em qualquer circunstância, com a determinação de eliminar situações de provocação e constrangimento no ambiente de trabalho que diminuam o seu amor-próprio e a sua integridade moral.

Os nossos patrocínios atentam para o respeito a costumes, tradições e valores da sociedade, bem como a preservação do meio ambiente.

- Honestidade:

No exercício profissional, os interesses da CAIXA estão em primeiro lugar nas mentes dos nossos empregados e dirigentes, em detrimento de interesses pessoais, de grupos ou de terceiros, de forma a resguardar a lisura dos seus processos e de sua imagem.

Gerimos com honestidade nossos negócios, os recursos da sociedade e dos fundos e programas que administramos, oferecendo oportunidades iguais nas transações e relações de emprego.

Não admitimos qualquer relacionamento ou prática desleal de comportamento que resulte em conflito de interesses e que esteja em desacordo com o mais alto padrão ético.

Não admitimos práticas que fragilizem a imagem da CAIXA e denigrem o seu corpo funcional.

Condenamos atitudes que privilegiem fornecedores e prestadores de serviços, sob qualquer pretexto.

Condenamos a solicitação de doações, contribuições de bens materiais ou valores a parceiros comerciais ou institucionais em nome da CAIXA, sob qualquer pretexto.

- Compromisso:

Os dirigentes, empregados e parceiros da CAIXA estão comprometidos com a uniformidade de procedimentos e com o mais elevado padrão ético no exercício de suas atribuições profissionais.

Temos compromisso permanente com o cumprimento das leis, das normas e dos regulamentos internos e externos que regem a nossa Instituição.

Pautamos nosso relacionamento com clientes, fornecedores, correspondentes, coligadas, controladas, patrocinadas, associações e entidades de classe dentro dos princípios deste Código de Ética.

Temos o compromisso de oferecer produtos e serviços de qualidade que atendam ou superem as expectativas dos nossos clientes.

Prestamos orientações e informações corretas aos nossos clientes para que tomem decisões conscientes em seus negócios.

Preservamos o sigilo e a segurança das informações.

Buscamos a melhoria das condições de segurança e saúde do ambiente de trabalho, preservando a qualidade de vida dos que nele convivem.

Incentivamos a participação voluntária em atividades sociais destinadas a resgatar a cidadania do povo brasileiro.

- **Transparência:**

As relações da CAIXA com os segmentos da sociedade são pautadas no princípio da transparência e na adoção de critérios técnicos. Como empresa pública, estamos comprometidos com a prestação de contas de nossas atividades, dos recursos por nós geridos e com a integridade dos nossos controles. Aos nossos clientes, parceiros comerciais, fornecedores e à mídia dispensamos tratamento equânime na disponibilidade de informações claras e tempestivas, por meio de fontes autorizadas e no estrito cumprimento dos normativos a que estamos subordinados. Oferecemos aos nossos empregados oportunidades de ascensão profissional, com critérios claros e do conhecimento de todos.

Valorizamos o processo de comunicação interna, disseminando informações relevantes relacionadas aos negócios e às decisões corporativas.

- **Responsabilidade**

Devemos pautar nossas ações nos preceitos e valores éticos deste Código, de forma a resguardar a CAIXA de ações e atitudes inadequadas à sua missão e imagem e a não prejudicar ou comprometer dirigentes e empregados, direta ou indiretamente.

Zelamos pela proteção do patrimônio público, com a adequada utilização das informações, dos bens, equipamentos e demais recursos colocados à nossa disposição para a gestão eficaz dos nossos negócios. Buscamos a preservação ambiental nos projetos dos quais participamos, por entendermos que a vida depende diretamente da qualidade do meio ambiente. Garantimos proteção contra qualquer forma de represália ou discriminação profissional a quem denunciar as violações a este Código, como forma de preservar os valores da CAIXA.

{...} decência, esse contentor da liberdade, {...} primeiro sinal da consideração do homem por si mesmo e a primeira condição, portanto, do respeito a que aspira dos seus semelhantes.

Rui Barbosa